جامعة العلوم الإسلامية العالمية
كلية الدراسات العليا
قسم الادارة

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس الليبيين في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية

إعـــداد
عبد الله الطاهر محمد البشير

إشراف
الأستاذ الدكتور صالح فواز الخصاونه

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه الفلسفة
في إدارة الأعمال في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

عمان: 2014/12/21م

قرار لجنة المناقشة

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس الليبيين في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية

Impact of Strategic Planning for Human Resources on The Performance of Libyan Teaching Staff Members at the Faculties of Economics in Libyan Universities

إعــداد الطالب

عبد الله الطاهر محمد البشير

إشراف

الأستاذ الدكتور صالح فواز الخصاونه

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ: 2014/12/21م

أعضاء لجنة المناقشة	الجامعة	التوقيع
أ. د صالح فواز الخصاونة	العلوم الإسلامية العالمية	....
د. هاني جزاع ارتيمة	العلوم الإسلامية العالمية	....
د. محمد سليم الشورة	العلوم الإسلامية العالمية	....
د. فاطمة على الربابعة	العلوم الإسلامية العالمية	....
أ. د. أكثم عبد المجيد الصرايرة	البلقاء التطبيقية	....

قرار لجنة المناقشة

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس الليبيين في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية

Impact of Strategic Planning for Human Resources on The Performance of Libyan Teaching Staff Members at the Faculties of Economics in Libyan Universities

إعــداد الطالب

عبد الله الطاهر محمد البشير

إشراف

الأستاذ الدكتور صالح فواز الخصاونه

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ: 2014/8/7م

أعضاء لجنة المناقشة	الجامعة	التوقيع
أ. د صالح فواز الخصاونة	العلوم الإسلامية العالمية	....
د. هاني جزاع ارتيمة	العلوم الإسلامية العالمية	....
د. محمد سليم الشورى	العلوم الإسلامية العالمية	....
د. فاطمة على الربابعة	العلوم الإسلامية العالمية	....
أ. د. أكثم عبد المجيد الصرايرة	البلقاء التطبيقية	....

The World Islamic Science & Education University (wise)
Faculty of Graduate Studies
Department of Management

Impact of Strategic Planning for Human Resources on The Performance of Libyan Teaching Staff Members at the Faculties of Economics in Libyan Universities

By

Abdallah Al-Taher Mohammad Al-Basheer

Supervisor

Prof. Dr. Saleh Fawaz Khasawneh

"A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor in Business Administration at The World Islamic Science and Education University".

The World Islamic Science and Education University

Amman:21/12/2014

نموذج التفويض

أنا المواقع أدناه **عبد الله الطاهر محمد البشير**، أفوض جامعة العلوم الإسلامية العالمية بتزويد نسخ من أطروحتي بعنوان: **(أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس الليبيين في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية)** ورقياً والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عبد الله الطاهر محمد البشير

التوقيع:

التاريخ:

الإهداء

إلى أبـــي وأمي رحـــمـــهـــمـــا الله....

إلى زوجـــتـــي وأبـــنائي حـــفظهمـــا الله...

الطالب

عبد الله الطاهر

البشير

الشكر والتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين الذي وفقني لإنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بالشكر والتقدير لكل من وقفوا إلى جانبي وقدموا العون والمساعدة لي طيلة فترة إعداد هذه الاطروحة.

راجيا من العلي القدير أن يجعل ذلك في موازين أعمالهم.

الطالب

عبد الله الطاهر البشير

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس الليبيين في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية

إعــداد

عبد الله الطاهر محمد البشير

إشراف

الأستاذ الدكتور صالح فواز الخصا ونه

عمان: 2014/12/21م

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، و التعرف إلى مستوى ممارسة الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتعرف إلى مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من محوري التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تحليل وتصميم العمل، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتحفيز) وأداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، وتكوّن مجتمع الدراسة من (823) عضو هيئة تدريس من كليات الاقتصاد، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (494) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، استرجع الباحث (445) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسطا لممارسة الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخاص بأعضاء هيئة التدريس، ومستوى متوسطا لأداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخاص بأعضاء هيئة التدريس) يؤثر على المتغير التابع (أداء اعضاء هيئة التدريس) بنسبة (54.6%) كما هو في الجدول (14،5%) وباقي النسبة تعود الي عوامل أخرى، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن أكثر الأبعاد قدرة على التنبؤ بمستوى اداء اعضاء هيئة التدريس هو التحفيز، أي أن التحفيز كان له الاثر الاكبر في مستوى اداء اعضاء هيئة التدريس بنسبة (49،2%) ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة الجامعات الليبية للاستقطاب على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية. كما تبين عدم وجود فروقات

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري)، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري).

من خلال النتائج السابقة أوصت الدراسة: ضرورة وجود قسم مختص في الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس؛ وذلك لضمان استمرارية العمل بكفاءة وفاعلية، وضرورة إنشاء مراكز تطوير اداء أعضاء هيئة التدريس في كل جامعة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الأداء، أداء أعضاء هيئة التدريس، كليات الاقتصاد، الجامعات الليبية.

Abstract

Impact of Strategic Planning for Human Resources on
The Performance of Libyan Teaching Staff Members at the Faculties of Economics in Libyan Universities

By
Abdallah Al-Taher Mohammad Al-Basheer
Supervisor
Prof. Dr. Saleh Fawaz Khasawneh
Amman: 21 / 12 / 2014

This study aims to clarify the impact of strategic planning for human resources on the performance of teaching staff members at colleges of economic in Libyan universities through identifying the level of Libyan universities practice of strategic planning for human resources and identifying the level of performance of teaching staff members at colleges of economic in Libyan universities from their standpoint.

In order to achieve the objectives of the study the researcher developed a questionnaire which consisted of two axes, first: strategic planning for human resources dimensions (job analysis and job design, recruitment, selection and staffing, training, incentives) and second: performance of teaching staff members, The study population consist of (823) teaching staff members, while the number of the sample reached (494) teaching staff members. The study's samples were chosen randomly by stratified sampling, of which (445) questionnaires were retrieved to identify validity for statistical analysis.

The results of the study found a medium level of existence of strategic planning of human resources and performance of teaching staff members at colleges of economic in Libyan universities.

The results of simple linear regression showed that the strategic planning of human resources explain (54.6%)of the variation in the performance of teaching staff members at colleges of economic in Libyan universities.

The results of stepwise multiple regression also showed that the best predictor of performance of teaching staff member is incentives which explained (49.2%) of the variation in performance, and there is no statistical influence for selection on the performance of teaching staff members at colleges of economic in Libyan universities.

The results showed that there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing strategic planning of human resources by Libyan universities attributed to (gender, age, number of years experience, qualification, salary), and there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of performance of Performance of Teaching Staff Members at Colleges of Economic in Libyan Universities attributed to (gender, age, number of years experience, qualification, salary).

Based on the results above the researcher presented a number of recommendations including the establishment of specialized department for strategic planning of human resources and establishment of institutes to develop teaching staff member.

Key words: strategic planning of human resources, performance, performance of teaching members, colleges of economic, Libyan universities.

الفصل الأول
الإطار العام

1.1.المقدمة

2.1.أهمية الدراسة

3.1.أهداف الدراسة

4.1.مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

5.1.فرضيات الدراسة

6.1.أنموذج الدراسة

7.1.التعريفات الإجرائية

8.1.حدود الدراسة

9.1.محددات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

ما يعرف عن العالم الحديث وجود تغيرات سريعة على جميع الاصعدة الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية وفي ظل هذا الوضع لا بد للمنظمات الاهتمام والاعتماد على مواردها البشرية لتبني هذه التطورات وتحقيق ميزة تنافسية.

لذا تعتبر الموارد البشرية العنصر الرئيس لتحقيق اهداف المنظمات وغاياتها المرجوة فأهميتها تقع في دورها المؤثر في رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها في اداء مهامها مما يؤدي الى زيادة قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

وبما ان المنظمات المتنافسة في البيئة العالمية تواجه متطلبات جديدة متعددة على شكل ضغوطات داخلية وخارجية على هذه المنظمات والافراد العاملين بها لذا يتوجب عليها ان تكون قادرة على التحول الى المنظمات العالمية بسهولة وديناميكية والتي تسمح لها التحرك من الهياكل التقليدية الى الهياكل المرنة.

ويعتبر حقل الموارد البشرية من الحقول ذات التطور السريع وذلك لكي تتمكن المنظمات من تبني التغير السريع في البيئة المحيطة والمنافسة في سوق العمل وتعتبر ادارة الموارد الاستراتيجية من وجهات النظر الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر ادارة الموارد البشرية كشريك اعمال.

وكون التخطيط من العوامل التي تساهم في نجاح المنظمات على تحقيق اهدافها فقد اولت المنظمات اهتماما عاليا بهذه العملية على مر السنوات السابقة ونتيجة للتغيرات في حجم المنظمات وتنوع اعمالها وتعقد النشاطات التي تقوم بها وزيادة حجمها فرض عليها التحول الى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ولها اصبح من الضروري التوافق بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية الموارد البشرية، وبالتالي فإنه يجب القيام بعملية تحليل وتصميم العمل من قبل إدارة الموارد البشرية بوصفه أساس عملية تخطيط الموارد البشرية، وبذلك يتم تحقيق أقصى استفادة من العنصر البشري في المنظمة.

ويتم فيها تحديد السلطة والمسؤولية للوظيفة، وكذلك يتم الحصول على بيانات عن نشاط ومهام كل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وتحديد مواصفات العنصر البشري الذي سوف

يشغل الوظيفة، وبالتالي استقطاب العنصر البشري المؤهل لشغل الوظائف في المنظمة سواء من داخلها أو خارجها المنظمة، وتشجيعهم لشغل الوظائف فيها.

ويعد تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة، إذ ينبني عليه النجاح في شغل الوظائف داخل المنظمة إلى إدارة الموارد البشرية، ويعتمد المديرون في تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية المستقبلية كما ونوعاً على الرؤية والرسالة، وعلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فلا بد من التوافق، والانسجام بين استراتيجية المنظمة والموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، ومن هنا يمكن القول: إن من سياسات المنظمات الاستجابة إلى حاجاتها، وحاجات الأفراد في نظرة متوازنة.

ومن سياساتها أيضا تشجيع الأفراد للقيام بتلبية احتياجات المنظمة، والاستفادة من خبرات، ومهارات الموظفين في كل الاختصاصات، وقد ظهر مؤخراً أهمية تخطيط الموارد البشرية بغرض التركيز على احتياجات المنظمات في المستقبل، لتوفير العنصر البشري الذي يحقق ديمومة عجلة الإنتاج فيها، وقد خلصت كافة الدراسات التي أجريت إلى بيان واقع الموارد البشرية في المنظمات العالمية في ظل التطور والتقدم التكنولوجي إلى الأهمية القصوى التي تحتلها الموارد البشرية.

ومن أجل ذلك كانت الحاجة ملحة لدراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، وبيان أثاره المستقبلية في أداء أعضاء هيئة التدريس، وصولا إلى بعض النتائج والتوصيات لتحسين مستوى الجامعات الليبية الحكومية في الدولة الليبية.

2.1.أهمية الدراسة:

2.1.1.الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة من خلال جملة من الاعتبارات يمكن إيجازها على النحو الآتي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخاص بأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية من أبرز الموضوعات التي تسهم في تطوير الجامعات، حيث إن أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية يعتبر حجر الزاوية في الحصول على مخرجات مؤهلة لشَغْل الوظائف داخل المنظمات في ليبيا.

لم يحظ موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بنصيب واف من الدراسة والبحث خاصة في قطاع التعليم العالي في ليبيا، مما شجع الباحث

على طرق الموضوع وتقديم دراسة علمية متخصصة عنه، وكذلك إثراء المكتبة العلمية بهذا الموضوع للاستفادة منه.

يحظى قطاع التعليم العالي في ليبيا بدور متميز في سياسة الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي داخل الدولة، مما يتطلب العناية بدراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل القطاع، والعوامل التي تساعد على زيادة أداء عضو هيئة التدريس، وبالتالي كفاءة أداء هذا القطاع في الحصول على مخرجات مناسبة لشَغْل الوظائف داخل الدولة.

3.1.أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف إلى آراء أعضاء هيئة التدريس عن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بكليات الاقتصاد بالجامعات الليبية واثره علي ادائهم .

2- بيان أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بأبعاده (تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد في الجامعات الليبية.

3- التعرف إلى مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية .

4- التعرف إلى مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

5- التعرف إلى مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري).

6- الخروج ببعض التوصيات الرامية الى تطوير اداء اعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

4.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه مؤسسات التعليم العالي على اختلاف أنواعها وأحجامها العديد من التحديات الناجمة عن البيئة الداخلية والخارجية مما يتطلب من هذه المؤسسات البحث عن الوسائل التي تمكنها من الاستمرارية والتميز.

وأن أهم ما يجب علي كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية القيام به هو الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخاص بأعضاء هيئة التدريس باعتبار نجاح استراتيجية أي جامعة يتوقف على أداء عضو هيئة التدريس فيها.

وبالتالي تبرز مشكلة هذه الدراسة في تحديد أثر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على اداء اعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

وهذا ما تعمل هذه الدراسة على معالجته من خلال طرح التساؤلات التالية:

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس الأول، الأسئلة الفرعية الآتيـــة:

السؤال الأول: ما مستوى قيام الجامعات الليبية بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

السؤال الثاني: ما مستوى قيام الجامعات الليبية بعملية تحليل وتصميم العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

السؤال الثالث: ما مستوى قيام الجامعات الليبية بعملية الاستقطاب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

السؤال الرابع: ما مستوى قيام الجامعات الليبية بعملية الاختيار والتعيين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

السؤال الخامس: ما مستوى قيام الجامعات الليبية بعملية التدريب من وجهة أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

السؤال السادس: ما مستوى قيام الجامعات الليبية بعملية التحفيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

السؤال السابع: ما مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية من وجهة نظرهم؟

5.1. فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وبناءً على نموذج الدراسة تم وضع الفرضيات الرئيسية التالية، ومجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

$H_0$1 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

$H_0$1-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل وتصميم العمل على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

$H_0$1-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

$H_0$1-3الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار والتعيين على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

$H_0$1-4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

$H_0$1-5 الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

$H_0$2 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري).

$H_0 2-1$ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير الجنس.

$H_0 2-2$ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير العمر.

$H_0 2-3$ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

$H_0 2-4$ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

$H_0 2-5$ الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير الراتب الشهري.

$H_0 3$ الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاري افراد العينة نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري).

H_03-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في لاري أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير الجنس.

H_03-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في لاري أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير العمر.

H_03-3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في لاري أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

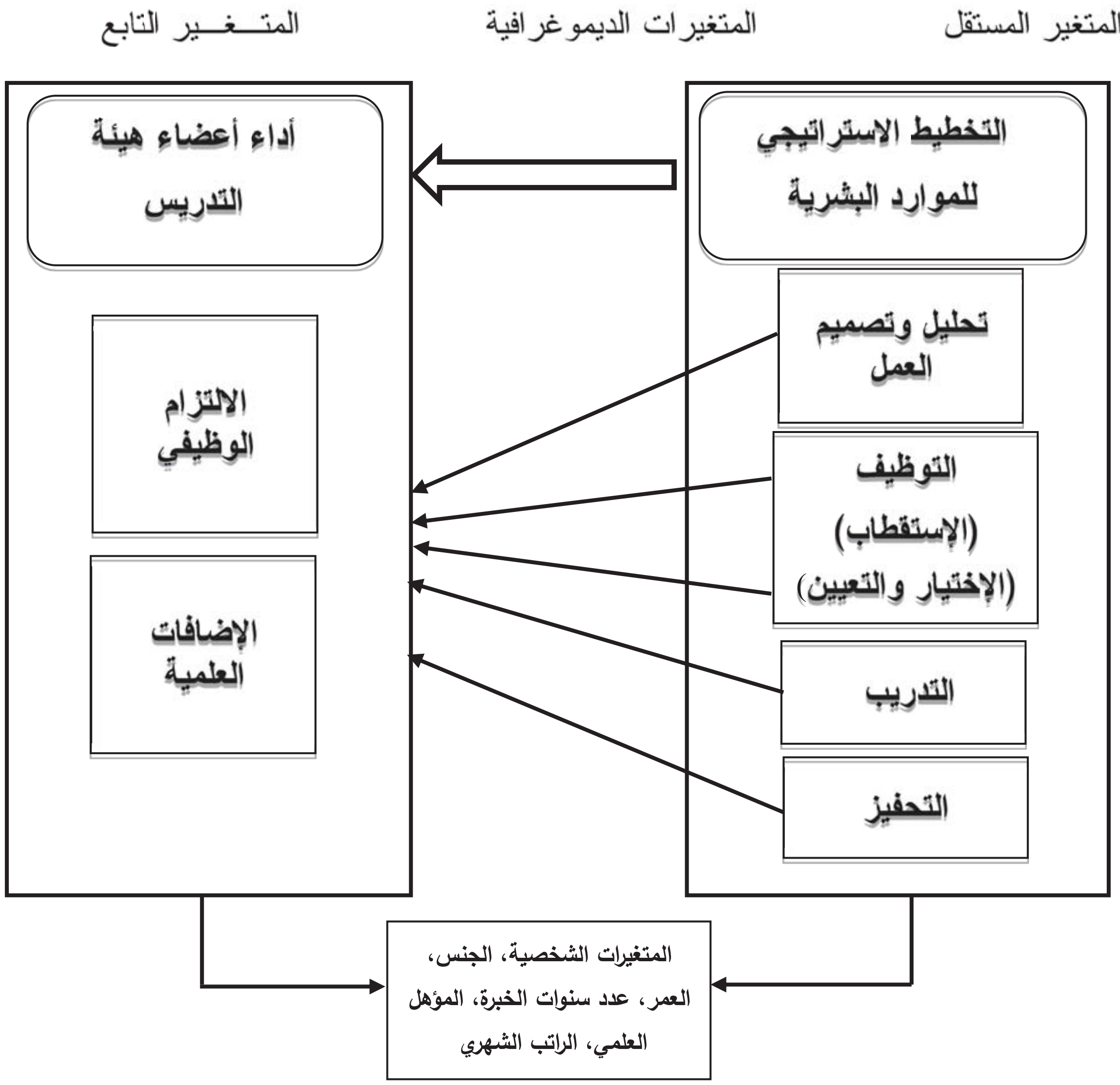
H_03 الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في لاري أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H_03 الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في لاري أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير الراتب الشهري.

6.1.أنموذج الدراسة:

يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة من خلال النموذج المبين في الشكل (1.1) الآتي:

الشكل (1.1) أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث استنادا الى: الضمور، موفق (2008) **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن.** أطروحة دكتوراه منشورة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان المملكة الاردنية الهاشمية.

جواد، شوقي وفوطة، سحر (2009) **واقع تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الاردن وأثر ذلك علي أدائها،** دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الادارة والاقتصاد، بابل، الجمهورية العربية العراقية.

8.1.التعريفات الإجرائية:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: هو تحديد لمتطلبات الجامعات من اعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات التي تحتاجها في المستقبل بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلا الحصول على مخرجات مؤهلة لشغل الوظائف.

تحليل وتصميم الوظائف: تعتبر عملية تحليل وتصميم العمل عملية يتم من خلالها جمع كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالوظيفة، بحيث يتم تحديد من خلالها مهامها والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في شاغلها.

الاستقطاب: بأنه عبارة عن جذب اعضاء هيئة التدريس المؤهلين لشغل الوظائف في الجامعات.

الاختيار والتعيين: هو اختيار أفضل المتقدمين لشغل وظيفة عضو هيئة التدريس في الجامعات.

التدريب: هو عملية إجراء تغيير إيجابي على العنصر البشري اتجاه الوظيفة التي يشغلها من خلال برامج تدريبية تساعده على أداء الوظيفة بشكل أفضل.

التحفيز: يعرف بأنه إشباع حاجات اعضاء هيئة التدريس في الجامعات المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل المناسبة للوصول إلى الهدف الذي تسعى الجامعة للوصول إليه.

تقييم الأداء: عبارة عن دراسة وتحليل أداء الموظف اتجاه الأعمال المسندة إليه بهدف تحديد نقاط الضعف في أداء الموظف وإيجاد الحلول لها من خلال برنامج تدريبي يسهم في زيادة قدرات ومهارات الفرد اتجاه الأعمال المسندة إليه.

أداء أعضاء هيئة التدريس الجامعي: التعرف على مستوى أداء عضو هيئة التدريس من الناحية العملية ومدى انعكاسه على طلابه في المحاضرات.

الالتزام الوظيفي لعضو هيئة التدريس: هو التزام عضو هيئة التدريس بتنفيذ الأعمال المسندة إليه بنجاح.

الاضافات العلمية لعضو هيئة التدريس: تساعد عضو هيئة التدريس في النمو المهني من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات الحديثة في مجال تخصصه وإعداد البحوث العلمية والذي ينعكس على أداءه الأكاديمي بشكل إيجابي.

9.1.حدود الدراسة:

تتجسد حدود الدراسة من خلال الآتي:

الحدود المكانيـــة: تقتصر هذه الدراسة على كليات الاقتصاد في الجامعات الليبية.

الحدود الزمنيـــة: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2014/2013 م.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكليات الاقتصاد في الجامعات الليبية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1.2.الدراسات العربية

2.2.الدراسات الأجنبية

3.2.مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية مرتبة ترتيباً تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم، وكما يلي:

1.2.الدراسات العربية

دراسة (فوطة، والقطب، 2013) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت بـــ (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، والتدريب، والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين) وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو) متمثلا بـــ (أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الإبداع، والابتكار)، حيث تكوَّن مجتمع الدارسة من المصارف التجارية الأردنية، وقد تم اختيار المصارف الستة الأقدم من حيث تاريخ التأسيس وتكونت وحدة المعاينة من مديري الوظائف ومديري الفروع من العاملين في مدينة عمان، والبالغ عددهم 108 مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى أن: جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة وتقييم الأداء على تحسين العمليات الداخلية والإبداع والابتكار، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والمنافع على الإبداع والابتكار، كان للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية، تلاه التمكين.

دراسة (اليعقوبي، 2011) بعنوان: واقع فعالية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع فعالية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عُمان، وتكوَّن مجتمع الدراسة من الإداريين التربويين الذين يعملون في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان ممن هم بوظيفة إدارية تشمل (مدير دائرة تنمية الموارد البشرية، نائب مدير دائرة تنمية الموارد البشرية، رؤساء الأقسام، والموظفين التابعين لدوائر تنمية الموارد البشرية)،

والبالغ عددهم (632) إداريًا تربويًا للعام 2009/ 2010، وتكوَّنت عينة الدراسة من (420) إداريًا تربويًا من مختلف مناطق سلطنة عُمان تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك وعياً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأظهر أفراد عينة الدراسة أهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية، ارتفاعًا في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عُمان، أن هناك مجموعة من العوائق التي تحد من فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

دراسة (مشاقبة، 2011) بعنوان: فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة التعرف على درجة ارتباط إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية، ودرجة الأداء الوظيفي لديهم حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية متمثل في مديرين ومساعدين ورؤساء أقسام في الدوائر الإدارية (جامعة اليرموك، الجامعة الأردنية، جامعة مؤتة) والبالغ عددهم (402) قائدا إدارياً، وبلغ حجم العينة (308) قائداً إدارياً، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: تقدير أفراد العينة في مجالات فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت متوسطة، وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كافة مجالات فاعلية إدارة الموارد البشرية ومجالات درجة الأداء الوظيفي للقادة الإداريين.

دراسة (أبو غزة، 2011) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وأثره على أداء المؤسسة وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العامة للضمان الاجتماعي والبالغ عددهم (295) موظفا وموظفة، وقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية بلغت (260) موظفًا وموظفة، قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لا يوجد تخطيط استراتيجي واضح للموارد البشرية في المؤسسة

العامة للضمان الاجتماعي في الاردن، ضعف الجهة الرقابية لمتابعة عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبرنامج التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بشكل عام.

دراسة (عبد الرحيم، 2010) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية في مراكز الوزارات.

هدفت الدراسة التعرف إلي واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث درجة جاهزية الوزارات الأردنية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والصعوبات التي تعيق هذه العملية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (25) وزارة، تم استبعاد (3) وزارات لعدم السماح بتوزيع الاستبانة، وتكون عينة الدراسة من مسؤولي أدارة الموارد البشرية ومسؤولي التدريب ورؤساء الأقسام في الوزارات، وقام الباحث بأخذ عينة عشوائية بنسبة (96%)من مجتمع الدراسة وتم توزيع (106) استبانة على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى: ضعف المورد المالي المخصص للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ضعف التنسيق بين أدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وجودا ضعف في نظام تحليل الوظائف من خلال واجبات ومتطلبات الوظيفة.

دراسة (الكساسبة، والفاعوري، والعميان، 2010) بعنوان: " دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وقد حاولت الدارسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة إذ تم إجراء تحليل وصفي للدراسة، حيث قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها: أن هناك تأثيراً للاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير على المنظمة المتعلمة، كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطاً.

هذا وأوصت الدراسة بأهمية مضاعفة جهود مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتحسين مستوى تطبيق هذه العناصر (الاستقطاب والاختيار) بغية تنمية أحد مرتكزات بناء المنظمة المتعلمة من خلال الاهتمام بتحديد قدرات العاملين وإسناد الأعمال إليهم وفقاً لقدراتهم.

دراسة (شلتوت، 2009) بعنوان: "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة".

هدفت الدارسة التعرف إلي تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفء المعد إعداد جيد مبني على أسس علمية، وضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين ما بين الدرجة الوظيفية الثامنة والدرجة الوظيفية العاشرة والبالغ عددهم (665) موظف، وقد ضمت عينة الدراسة (253) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى: أن وجود سياسة واضحة لتخطيط، وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية الذي له أثر على تعظيم استثمار هذا المورد بنسبة (71.37%)، وذلك لوجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية بنسبة (73.53%)، أظهرت الدراسة كذلك أن هناك أثر لإتباع برامج وخطط تدريبية حديثة في تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية بنسبة (69.64%)، وكذلك الحال لكل من نظم التقييم المتبعة بنسبة (65.48%)، وقد بينة الدراسة أن تصميم، وإعداد سياسة الحوافز بنسبة (68.48%).

دراسة (ميا، وديب، والشامسي، 2008) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين (دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان).

هدفت الدراسة التعرف إلي التحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع التربية والتعليم في سلطنة عمان بشكل عام، وفي مديرية التربية بمحافظة البريمي بشكل خاص، والتعرف على مدى مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بمنظماتهم، كذلك الوقوف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية العاملين. وقد تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في مديرية التربية بمحافظة البريمي، وثم استخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (75) موظفاً وقد توصلت الدراسة إلى: يساعد التخطيط الاستراتيجي المديرية على تحديد رؤيتها المستقبلية، يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمديرية والمجتمع، يحد نقص الإمكانات المادية من قدرة المديرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، يرتبط تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المديرية بعلاقة جوهرية طردية مع زيادة فعالية العاملين، هناك علاقة عكسية بين المشكلات التي تعوق التخطيط الاستراتيجي في المديرية وزيادة فعالية العاملين فيها، هناك علاقة جوهرية بين مشاركة العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية في المديرية وزيادة فعالية العاملين فيها.

دراسة (فوطة، 2008) بعنوان: "واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين".

هدفت الدراسة إلى تقصي واقع تطبيق التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن، وكذلك بيان أثر هذا التوافق على الأداء المؤسسي للشركات المبحوثة متمثلاً بالربحية والقيمة السوقية المضافة، حيث تكوَّن مجتمع الدراسة من الشركات المسجلة في هيئة الأوراق المالية للعام 2006، والتي بلغ عددها 291 شركة موزعة على ثلاث قطاعات (المالي، الصناعي، الخدمي).

ومن خلال الدراسة المسحية لمجتمع الدراسة تبين أن (58) شركة فقط تتبنى تطبيق العمليتين معاً، وتم أخذ جميعها، حيث تضمنت 171 موظفاً في الإدارة العليا.

حيث توصلت الدراسة إلى: أن الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، هناك توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المبحوثة، أن الأفراد المبحوثين متفقون على تدني نسبة معوقات تحقيق التوافق إلا أن الشركات المبحوثة تفتقر إلى وجود قنوات اتصال فعالة تمكن من نشر المعلومات وجعلها شاملة للعاملين.

دراسة (الضمور، 2008) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية حيث تكون مجتمع الدارسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية حيث بلغ عدد أفراد العينة (166) عاملاً وعاملة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، يوجد هناك علاقة ارتباط ايجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وبين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الاردنية.

دراسة (أبو دولة، وعبيدات، 2007) بعنوان: " واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف، واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل ومدى قيامه بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية، ووظائفه المختلفة، كما هدفت أيضاً إلى الوقوف على بعض العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة الخصائص الشخصية للمديرين والخصائص التنظيمية للبنوك الأردنية المبحوثة، وتكوَّن مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية حيث تم توزيع (51) استبانة تم إعدادها لهذه الغاية على عينة عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن غالبية البنوك الأردنية تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل بينما بينت نسبة معقولة أن قطاعات البنوك الأردنية لا تمتلك خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك، يقوم قطاع البنوك بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً.

دراسة (العفيف، 2005) بعنوان: "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي من حيث كفاءة العنصر البشري، والتكنولوجيا، والتمويل، واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى، تكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات الحكومية المركزية وعددها (24) وزارة، حيث كان عدد أفراد العينة في هذه الأجهزة (292) فرداً.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد أهمية كبيرة لوظيفة التخطيط الاستراتيجي لأفراد العينة المتمثلة في القياديين داخل الأجهزة الحكومية الأردنية،

وقد أظهرت الدراسة أنه توجد سياسة واضحة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتنظيم الاستثمار في هذه الموارد.

وتختلف تلك الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث العينة والمتمثلة في الأفراد القياديين في الأجهزة الحكومية الأردنية، بينما الدراسة الحالية فتركز على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية التابعة لوزارة التعليم العالي.

دراسة (نصيرات، والخطيب، 2005) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية).

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، وتكون مجتمع الدراسة من (50) مديراً يعملون في هذا القطاع، تم تناول المجتمع بأكمله، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن (52%) من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن (56%) منهم لا يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط، في حين لم يتم إثبات علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاسًا بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

دراسة (أبو زيد، 2003) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة مقارنة.

هدفت الدراسة بيان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردني، ومدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمديري الموارد البشرية في القطاعين ومدى التطبيق الفعلي لهذا المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، تكوَّن مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في منظمات القطاع العام البالغ عددها (90) منظمة، ومنظمات القطاع الخاص البالغ عددها (123) منظمة للعام (2003)، وتكوَّنت عينة الدراسة من (50) مديرًا في القطاع العام، و (50) مديرًا في القطاع الخاص.

وتوصلت الدراسة إلى: هناك وضوح لمديري الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، يعتبر ضعف نظام التغذية الراجعة، وضعف نظام الحوافز، وتدني موقع إدارة الموارد البشرية للقطاع العام من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية، توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار

والتعيين ولصالح القطاع الخاص، هناك علاقة ارتباط ايجابية بين أنشطة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

2.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Loshali & Krishnan, 2013) بعنوان:

Strategic Human Resource Management and Firm Performance: Mediating Role of Transformational Leadership.

"استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأداء المنظمة: دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة ومتغير وسيط هو القيادة التحويلية، تم اخذ عينة مكونة من (121) مدير من الإدارات العليا في الهند من منظمات في مجالات التصنيع، البنوك، الاستشارات، تكنولوجيا المعلومات، الطيران، البتروكيماويات، الأدوية، التأمين، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط ايجابية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة، وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة التحويلية، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة، وقد فسر التخطيط الاستراتيجي (31%) من التباين في أداء المنظمة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي، والقيادة التحويلية على أداء المنظمة، وفسر التخطيط الاستراتيجي مع القيادة التحويلية (33%) من التباين في أداء المنظمة.

دراسة (Arasa & Kobonyo, 2012) بعنوان:

The Relationship Between Strategic Planning and Firm Performance.

"العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة، تكوّن مجتمع الدراسة من المدراء العامين من (18) شركة تأمين في نيروبي، كينيا، وتكوّنت عينة الدراسة من (11) شركة تأمين، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة، وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة، جاء مستوى

ممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات بدرجة تقييم عالية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

دراسة (Marin, 2012) بعنوان:

The Impact of Strategic Planning and the Balanced scorecardin Methodology on Middle Managers Performance in the Public Sector.

"أثر التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن على أداء المدراء في الإدارات الوسطى في القطاع العام".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن على الأداء لمديري الإدارات الوسطى في القطاع العام في وزارة الدفاع الكندية، تكونت عينة الدراسة من (63) مديرًا يعملون في الإدارات الوسطى في وزارة الدفاع الكندية، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين كل من التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن من جهة وأداء مديري الإدارات الوسطى العاملين في وزارة الدفاع الكندية من جهة أخرى.

دراسة (Omondi, Magutu, Onsongom & Abongo, 2011) بعنوان:

The Adoption of Strategic Human Resource Management Practices in Commercial Banks: The Process and Challenges in Kenya.

"تبني استراتيجية ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية: العمليات والتحديات في كينيا".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تبني استراتيجية ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية، وتحديد العوامل التي تؤثر في تبني البنوك التجارية في كينيا استراتيجية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتكوَّن مجتمع الدراسة من جميع مدراء الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في كينيا، وعددها (43) بنكاً، وتم أخذ عينة عشوائية مقدارها (30) مديرًا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن: هناك انتقاء لبعض استراتيجيات ممارسات إدارة الموارد البشرية، فهناك استراتيجيات لممارسات إدارة الموارد البشرية قبل دخول الموظف العمل، وتتضمن الاختيار والتعيين، وأثناء دخوله العمل، وتتضمن التدريب والتطوير والتحفيز، العوامل التي تحبط تبني استراتيجيات ممارسات إدارة الموارد البشرية بواسطة البنوك التجارية في كينيا

هي ضعف الاتصالات، وعمليات اتخاذ القرارات في إيجاد حلول لقضايا الموارد البشرية، وضعف التخطيط في قضايا الموارد البشرية والمتمثلة في الفشل في تغطية الموظفين بخطط تحفيز غير تقليدية، وأخيرًا ضعف التوجيه في العمل، والمتمثل في ضعف الجهود في وضع توقعات العمل كسلوكيات العمل اللازمة للعاملين الجدد.

دراسة (Budhwar،2011) :

Evaluating Levels of Strategic lntegration and Devolvement of Human Resource Management in the UK.

"تقييم مستوى التكامل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بالمملكة المتحدة"

هدفت الدراسة الي التعرف علي التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة ومدي درجة تفويض سلطة ادارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة المتحدة حيت تكون مجتمع الدراسة من 500 شركة صناعية وتكونت عينة الدراسة من 200 موظف وهذا يمثل مجتمع الدراسة بالكامل وتم التوصل من خلال هذه الدراسة ما يلي: هناك تزايد في ادراك الشركات المبحوثة لأهمية الموارد البشرية من جهة وجعلها جزء مكمل واساس في تنفيد استراتيجية المنظمة، الاهتمام بتنمية مهارات العاملين من خلال تدريبهم في مجال تخصصهم، ضرورة التركيز بشكل اكبر علي استراتيجية الموارد البشرية باعتبارها جزء اساسياً في تحقيق استراتيجية المنظمة بشكل عام.

دراسة (Yue, Lau & Foley, 2008) بعنوان:

Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relation Climate in China.

"استراتيجية إدارة الموارد البشرية أداء المنظمة، ومناخ علاقات الموظف في الصين".

هدفت الدراسة لفحص استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وممارسات الموارد البشرية في الشركات العامة الصينية لمعرفة أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة (المالي والتشغيلي)، ومناخ العلاقات للموظفين. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة وزعت على (600) شركة صينية تقع في أربع مناطق مختلفة من الصين، وتمثل مختلف الصناعات ونوع الملكيات(عامة، خاصة، استثمار أجنبي) وهي المكونة لمجتمع الدراسة، وتم أخذ عينة مقدارها (80%) من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، ووزعت الاستبانة المتعلقة بالإستراتيجية على رؤساء مجلس الإدارة في حين وزعت الاستبانة المتعلقة بممارسات الموارد البشرية على مدراء الموارد البشرية والمدراء الماليين.

وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى تبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارسات الموارد البشرية كانت أقل في الشركات المملوكة للدولة عن تلك الشركات الأجنبية المستثمرة في الصين، والشركات المملوكة للقطاع الخاص، أن كلً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارسات الموارد البشرية لها تأثيرًا، وايجابيًا على الأداء المالي، والأداء التشغيلي، ومناخ العلاقات للعاملين، أن تأثير المتغير الوسيط (نوع الملكية) كان ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي فقط.

دراسة (Poselie & Wiele, 2002) بعنوان:

Employee Perceptions Of Human Resource Management And TQM And The Effects On Satisfaction And Intention To Leave

"تصورات وانطباعات موظفي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، والتأثير على الرضا والنية في ترك العمل".

هدفت الدراسة إلى ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة وتوضيح العلاقة بينها ودراسة آثارها مجتمعة على الأداء داخل المنظمة، هذا وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى أهداف وأغراض الدراسة، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على الدراسات السابقة وقاما بتصميم استبانة وزعت على موظفي ايرنست انديونغ في هولندا، وبعد التحليل توصلا إلى أن هناك عوامل تؤثر على رضا الموظفين، وتجبرهم على الاستقالة عند تطبيق برامج الجودة الشاملة، وهذه العوامل هي (التعاون، والقيادة، والحافز المادي، ووضوح عملية الاتصال، وظروف العمل داخل المنظمة)، وأن العوامل الثلاثة الأولى هي من أقوى المؤثرات على رضا الموظفين عند تطبيقهم برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسة إلى تحسين سلم الرواتب وتفعيل الحوافز، لما لهُ من أكثر كبير في تحسين رضا العاملين.

3.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراســـة، وكانت هذه الخطوة الأولى في التعرف على ما توصل إليه الباحثون في هذا المجال، كما بنى الباحث على هذه النتائج التي توصلوا إليها وتعرّف على أساسيات ومبادئ جديدة، هذا وقد قام الباحث بالاستعانة ببعض من هذه الدراسات من أجل تطوير استبانـــة معدة لهذا الغرض لتغطيـــة كافـــة متغيرات الدراســـة، وأهم ما يراه الباحث في دراسته هذه متميزاً عن الدراسات السابقة ما يلي:

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بانها قامت بدراسة اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخاص بأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية على ادائهم.
- أنها تكشف آراء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد في الجامعات الليبية حول موضوع الدراسة وهو اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على اداء اعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.
- تميزت هذه الدراسة بأنها تناولت آراء اعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية عن التخطيط الاستراتيجي للأعضاء هيئة التدريس واثره علي ادائهم.

الفصل الثالث

الإطار النظري

1.3.المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

2.3.المبحث الثاني: اداء اعضاء هيئة التدريس

الفصل الثالث

الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة قام الباحث بالحديث عن متغيرات الدراسة، المتمثلة في (تحليل وتصميم العمل، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتدريب الموارد البشرية، والحوافر)، إذ قام الباحث بتقسيمها إلى عدة محاور وهي على النحو الآتي:

1.1.3 مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

عرف (Dessler,2005) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحديد الوظائف التي هي بحاجة الى ملئها وكيف يتم ذلك.

وبين (جودة، 2010، 88) مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه العملية المتعلقة بوضع الأهداف، ومن ثم تحديد الطرق المناسبة للوصول إلى الأهداف.

وقد عرفه (دره، والصباغ،2008، 148) بأنه خطة واضحة المعالم ذات اهداف محددة، ونظرة مستقبلية شاملة للموارد البشرية بحيث يكون هناك ربط ما بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات الاخرى للمنظمة.

وعرفه (Mckenna,2002,116) بأنه النشاط الدي يربط وظائف الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة وذلك لتحقيق الهدف الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه.

وبيّن أرمسترونج (Armstrong, 2009) أنها عملية تحديد العناصر البشرية المطلوبة للمنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

كما بين بولا وسكوت (Bulla & Scott, 2007) بأنها عملية تتضمن تحديد متطلبات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، ووضع الخطط المناسبة من أجل تزويد المنظمة بما تحتاج إليه من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها.

ومن وجهة نظر الباحث فإن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: هو تحديد لمتطلبات المنظمة من الموارد البشرية في مختلف الوظائف التي تحتاجها في المستقبل، بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل، مما يساعدها على زيادة القوة التنافسية في مجال عملها.

2.1.3. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في عدة نقاط، تتمثل في الآتي: (الدليمي، 2010،25)

تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في توفير الوقت والجهد والتكاليف الناتجة عن النشاطات الخاصة بالموارد البشرية غير الموجهة .

يساعد تخطيط الموارد البشرية في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.

يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحديد الاهداف المراد الوصول إليها من خلال توضيحها للتخطط والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، وكذلك يسهم في تجهيز الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الاهداف المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتقييم الاداء وسياسات التعويض بحيث تتكاتف الجهود لتحقيقها.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة على مدى تنفيد الاهداف وبيان العجز والفائض في القدرات والمهارات، وهو يشكل اساس عملية تقييم الاداء الذي يقاس بدرجة تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة .

3.1.3 الشروط الواجب توافرها في تخطيط الموارد البشرية:

هناك جملة من الشروط التي يجب توفرها في تخطيط الموارد البشرية، هذا وقد أجملها (عبوى، 2009، 46) على النحو الآتي:

- إن تخطيط الموارد البشرية هو تصور كمي، ووصفي لما ستكون عليه قوة العمل في المستقبل من حيث الكم والنوع.
- إن تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من التخطيط الشامل للمنظمة.
- إن تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من نظام تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة.
- يجب الأخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في درجات ونوعية الوظائف التي تتعلق بمدى تأثر المنظمة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية.
- يجب عدم تجاهل معايير العمل الحالية لتأثيرها الكبير على المعايير المستقبلية.

- يعتبر التحديد الدقيق المسبق لوظيفة وعمل كل فرد في المنظمة مطلباً حتمياً لضمان التخطيط السليم والمتكامل للموارد البشرية بالمنظمة.
- يرتبط التخطيط للموارد البشرية بالعرض المتاح من الموارد البشرية في المنطقة المحيطة بالمنظمة، وبالقيود المفروضة في هذه المنظمة.

4.1.3 مراحل تخطيط الموارد البشرية:

لعملية تخطيط الموارد البشرية عدة مراحل لتشكل خطة استراتيجية للموارد البشرية يمكن تحديدها وفقا لما يلي:

1.4.1.3 المرحلة الاولى: التحليل البيئي (Bhattaharyya,2002,p58)

يجب على كل منظمة عندما تقوم بعملية تخيط للموارد البشرية ان تقوم بتحليل بيئتها الخارجية والداخلية، وذلك من خلال تحديد عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة، ومدى ملامتها للطروف الحالية والمستقبلية للبيئة الخارجية ومتغيراتها، وخاصة تلك المتغيرات المتعلقة بمعدلات البطالة والتغيرات الديمغرافية.

في حين أن عملية التحليل الوظيفي بمكوناته المتمثلة في وصف وتوصيف الوظائف يعتبر مرحلة أولى لتخطيط الموارد البشرية.

2.4.1.3 المرحلة الثانية: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية (Laydon,2007,p162)

ويتم فيها تقدير عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة لمواجهة الاحتياجات المستقبلية، وتتأثر هذه التنبؤات بمخرجات الاداء ومستوى الانتاج وعب العمل، والتي أذا تغيرت تتغير متطلبات الموارد البشرية، حيث تسترشد أي منظمة بأهدافها وخططها الاستراتيجية كمعيار للتنبؤ بهذه الاحتياجات.

حيث يمكن التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالاتي:

1.2.4.1.3 تقديرات الخبراء:

وهى الاستعانة بمجموعة من الخبراء لتزويد المنظمة بتقديرات الطلب على الموارد البشرية بالاعتماد على الخبرة ومؤشرات العمالة المتوفرة.

2.2.4.1.3 تحليل سلسلة ماركوف:

يعتمد على درجة وضوح المسار الوظيفي وعلي سلم الترقيات في المنظمة وعلي حركة الموظفين من وظيفة الي اخرى.

3.2.4.1.3 تحديد عبء العمل (Thompson,2001,p4)

وهو قياس العلاقة بين عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة كمتغير مستقل، وكمية المخرجات كمتغير تابع للوصول الي معدل الانتاج المستهدف، حيث يتم استخدام النتائج في التقديرات المستقبلية لإعداد هذه الموارد ونوعيتهم.

3.4.1.3المرحلة الثالثة: تحليل عرض العمالة (Dessler,2005,p155)

هنا تقسم العمالة المعروضة الي قسمين: العرض الداخلي والذي يتكون من العمالة الداخلية من الموارد البشرية في المنظمة ، والعرض الخارجي يتكون من الموارد البشرية المتواجدين في سوق العمل وفي المنظمات الاخرى.

حيث يمكن تحليل عرض الموارد البشرية من خلال الاتي:

1.3.4.1.3خرائط الاحلال:

وهى توضح عدد الموظفين في كل مستوي إداري وامكانية نقلهم الي مراكز إدارية أعلي.

2.3.4.1.3 تحليل الفاقد:

ويعتبر احد اساليب الدوران الوظيفي ، حيث يتضمن تحديد الفاقد من الموارد البشرية مثل التقاعد و الموت و الاستقالة والفصل.

4.4.1.3 المرحلة الرابعة: تطوير خطط العمل (عباس، 2006 ،64)

يجب أخذ التدابير اللازمة لتوافق بين كل من الطلب والعرض، حيث يتم وضع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية والبرامج والسياسات لتقليل الفجوة بينهم، وفي حالة العجز تلجأ المنظمة الي التعيينات الجديدة وتطوير مواردها الحالية.

أما في حالة فائض العرض على الطلب تلجأ المنظمة الي إتباع استراتيجية لتقليل اعداد هذه الموارد من حيث إيقاف التعيينات، واعطاء المجال للتقاعد والاستقالة.

5.1.3 الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية أثناء عملية وضع وتنفيذ الاستراتيجية عدة صعوبات، من أهمها (جودة، 2010، 89، سليم، 2010، 37) ما يلي:

- ضعف تأييد الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تركيز إدارة الموارد البشرية على تخطيط قصير الأجل دون التفكير في التخطيط طويل الأجل.

- قلة خبرة إدارة الموارد البشرية وموظفيها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك بسبب حداثة الموضوع نسبياً.
- ضيق الوقت، فقد يحول انشغال المدير وموظفي إدارة الموارد البشرية بالأعمال اليومية لنشاطات إدارة الموارد البشرية دون تخصيص وقتٍ كافٍ لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

وقد أضاف (سليم، 37،2010)ما يلي:

- ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والوظائف الأخرى داخل المنظمة.
- عدم وضوح أهداف المنظمة.

وقد بين ليوبولد وهاريز (Leopold & Harris , 2002) بأن هناك عدداً من العوائق، تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وهذه العوائق تتمثل في الآتي:

- عدم توفر الإمكانيات المادية الكافية لعملية التخطيط.
- عدم وجود رغبة لدى المنظمة في الاستغناء عن العاملين الذين لا يملكون أية مهارات أو خبرات أو العمل على تطويرها.
- وجود مؤثرات داخلية وخارجية تؤثر وتحدّ من عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

6.1.3. أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يتمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في خمسة أبعاد وهي: تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، والتحفيز، وسيتم تناولها بنوع من الفصيل على النحو التالي:

1.6.1.3. البُعد الأول: تحليل وتصميم العمل:

تحتاج المنظمة بين الحين والآخر إلى إعادة النظر بنوع ومحتوى الوظائف والأعمال التي تنجزها، وهناك ضرورة بتحليل الأعمال أو إعادة تصميمها، وهذا يهدف إلى زيادة دافعية العاملين وجعلهم أكثر إنتاجية ورضًا والتزاماً وولاءً في أعمالهم (عباس، 2006، 87). وتوفر عملية تحليل العمل المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها، والمعرفة والمهارة والقابلية التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها، والظروف التي

تؤدى بها الوظيفة إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

ويقصد بتحليل العمل: بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته (الهيثمي، 2005، 96).

وبينته (سهيلة، 2006، 87) بأنه العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها.

وقد عرفه (نصر الله، 2009، 53) بأنه مراجعة ودراسة تفاصيل المهام وأجزاء العمل للتعرف على مكونات وفحوى العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات، وما يتطلب من مهارات وخبرات معرفية علمية.

وعرفه (القحطاني، 2008، 46) بأنه التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل وظيفة على حدة، وملاحظة وتسجيل كل البيانات التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، وتفريغ هذه البيانات في كشوف تحليل الوظائف تمهيداً لوصفها.

وعرفه (القريوتي، 2010، 65) بأنه مدخل لتحديد مهام ومسؤوليات الوظيفة والخصائص اللازم توافرها في الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.

ومن وجهة نظر الباحث فأن عملية تحليل وتصميم الوظائف هي عملية يتم من خلالها جمع كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالوظيفة، بحيث يتم من خلالها تحديد مهامها والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في شاغلها.

2.6.1.3. فوائد تحليل العمل:

هناك عدة فوائد لتحليل العمل (القريوتي، 2010، 65)، يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- يعتبر أساساً موضوعياً للاختيار والتعيين والترقية.
- يوفر الأساس الموضوعي لترجمة قاعدة أساسية في الإدارة وهي أن الأجر على قدر العمل.
- يوفر أساساً موضوعياً لتقييم الأداء، إذ يتم قياس أداء الموظف حسب الوصف الموجود للوظيفة.
- يفيد في وضع نظم وإجراءات عمل، ويساعدهم في إعادة تصميم النماذج وخطوات العمل.

3.6.1.3. طرق جمع المعلومات حول الوظيفة:

يستطيع المديرون أو المحللون تحديد أوصاف ومواصفات الوظائف المختلفة في المنظمة من خلال عدة طرق (نصر الله ، 2009، 55 و عباس، 2006، 88) على النحو التالي:

1.3.6.1.3 طريقة الملاحظة:

وذلك من خلال المراقبة المباشرة للعاملين عند أدائهم لوظائفهم، وتسجيل الخصائص والصفات الجوهرية للوظيفة وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في تحليل الوظائف الروتينية التي يسهل معرفتها.

2.3.6.1.3 طريقة المقابلات:

يتطلب هذا الأسلوب مقابلة العاملين في مواقع عملهم، وقد تكون هذه المقابلات مخططة أو غير مخططة، ويُقصد بالمقابلة المخططة التي يتم فيها استخدام أسئلة معدة مسبقاً حيث يستطيع المسؤول تغطية كافة جوانب العمل، وأما المقابلة غير المخططة فهي التي يوجد بها أسئلة محددة مسبقاً، حيث يكتفي المسؤول بطرح أسئلة عامة متتابعة يتصل بعضها ببعض. (نصرالله، 55،2009)

3.3.6.1.3 طريقة الاستبيان:

يستخدم أسلوب الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات عن الوظائف المراد تحليلها، حيث يتوقف نجاح هذه الطريقة على ما يلي:

- وعي العاملين بأهمية الدارسة، والنتائج المترتبة عليها ونوعية الوظائف التي يتم تحليلها.
- الدقة في تصميم القائمة لتحقيق الهدف منها.

1.3.3.6.1.3. الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الاستبانة:

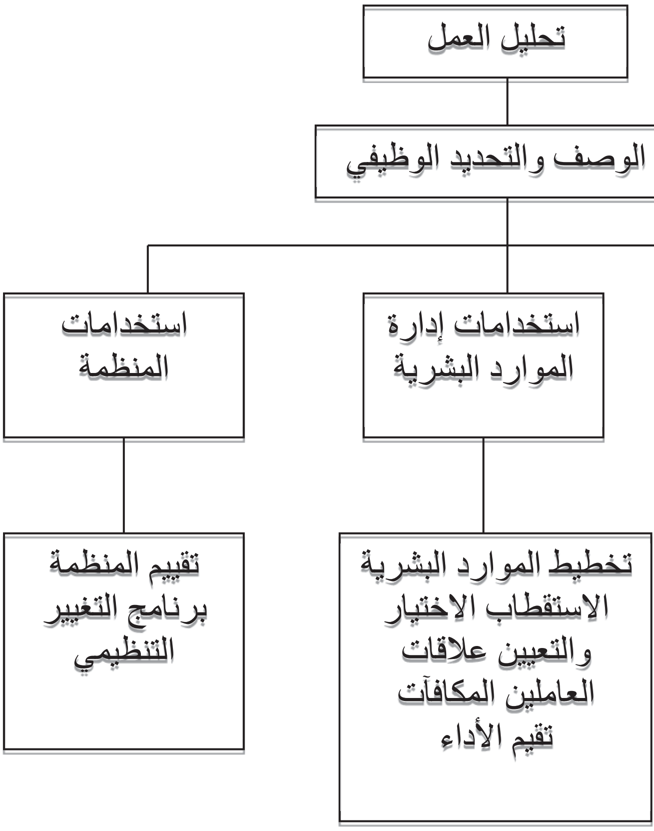
- يجب أن يكون حجم القائمة مناسباً وغير مطول.
- يجب إرسال قائمة الاستبيان بخطاب يوضَّح فيه الهدف من هذا الاستبيان.
- يجب اختيار القائمة قبل تعميمها للتأكد من صلاحياتها في توفير البيانات المطلوبة.
- مدى تناسب التوزيع الجغرافي في العينة على المنطقة التي يعمل بها شاغلو الوظيفة.

4.3.6.1.3 طريقة المفكرة وسجلات المشاركين:

وتقوم هذه الطريقة على الطلب من العاملين كتابة ما يقومون بعمله طيلة اليوم في مفكرة أو سجل بحيث يسجل كل نشاط يقوم به العامل مرتبطا بوقت النشاط (Dessler, 2004, 68)

ويمكن أن تظهر استخدامات المعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق تحليل العمل كما يلي:

الشكل (1.3) استخدامات المعلومات التي يتم الحصول عليها



المصدر: الهيثمي، خالد (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 99.

2.6.1.3. تصميم العمل:

وينسب الى مهام المنظمة ومسؤولياتها واية عناصر اخرى في اي وحدة انتاجية في العمل ويعتبر تحديد مكونات العمل جزءا مكملا لتصميم العمل وتعزى اهمية تصميم العمل الى ثلاثة أسباب (Mathis & Jackson, 2010, 116) هي:

- يؤثر تصميم العمل في اداء العمل.
- يؤثر تصميم العمل في الرضا الوظيفي؛ لان العاملين يصبحون اكثر رضًا بعناصر عمل معينة عن غيرها، وتحديد ما يجعل العمل جيدا يقلل من الدوران الوظيفي والغياب.
- يؤثر تصميم العمل في الصحة الجسدية والعقلية للعاملين، كالمشكلات التي تؤثر على السمع، والام القدمين، والضغط النفسي، وارتفاع ضغط الدم.

1.2.6.1.3. عناصر تصميم العمل:

توجد ثلاث مجموعات من العناصر التي لا بد من أخذها كليا أو جزئياً عند تصميم الأعمال على النحو الآتي: (Noe, Hollenbeck & Grhart, 2006, 159-163؛ عباس، 2006، 90).

1.1.2.6.1.3 العناصر التنظيمية:

وهي تمثل المهام المتخصصة في كل عمل، وأسلوب تتابع، وانسيابية هذه المهام بحيث يؤدي هذا التتابع إلى اكتمال العمل الأفضل في التصميم للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية العالية بغض النظر عن رضا العاملين، وإنجازاتهم، ومدخل تصميم الأعمال الذي يتضمن العناصر التنظيمية يسمى المدخل الميكانيكي أو الآلي.

ويركز هذا المدخل على تحديد ابسط الطرق لتصميم العمل والتي تعظم الكفاءة حيث يتم العمل على تقليل التعقيد في العمل لزيادة كفاءة الموارد البشرية، بمعنى تبسيط العمل لتمكن اي فرد من التدريب عليه بسرعة وبالتالي اداءه بسهوله، وتعتبر الادارة العلمية احدى المدارس المعروفة في هذا المدخل فهي تحدد الطريقة المثلى الوحيدة لتأدية العمل ودراسة الوقت والحركة في انجاز العمل لتحديد افضل حركة كفؤة للعامل لتأديتها وفي حال تم تحديد افضل طريقة لأداء العمل فان العاملين يجب ان يتم اختيارهم على اساس قدرتهم على أداء العمل، ويجب ان يتم تدريبهم على معيار الطريقة المثلى لأداء العمل ويجب ان يتم تحفيزهم على هذا الأساس.

2.1.3.6.1.3 العناصر السلوكية

هي العناصر التي يتضمنها محتوى العمل نفسه والمؤثرة على دافعية العاملين. ومن أهم هذه العناصر: تنوع المهارات، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية العكسية، ويؤدي تضمين هذه العناصر في الأعمال عند تصميمها إلى إشباع الدوافع الذاتية أو الدوافع العليا، ولذلك فإن هذا المدخل في تصميم الأعمال يسمى المدخل الدافعي.

تمتد اصول هذا المدخل الى سيكولوجية المنظمة وادب الادارة وقد برز كردة فعل للمدخل الالي في تصميم العمل ويركز على خصائص العمل التي تؤثر على الدافعية وتظهر متغيرات الاتجاهات (الرضا، الدوافع الداخلية، والمتغيرات السلوكية) كعوائد مهمة لتصميم العمل.

يركز هذا المدخل على زيادة تعقيد العمل من خلال توسيع العمل وإثراء العمل وإعادة تصميم العمل.

2.1.3.6.1.3 العناصر البيئية

تعد المتغيرات المحيطة بالعاملين في مواقع أعمالهم العناصر المهمة، والمحددة لأدائهم، إذ يؤدي تغير بيئة العمل من حيث نوعية المعدات، والأماكن المستخدمة في تسهيل الأداء، أو إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة، كالمعوقين جسمياً، ويسمى هذا المدخل: المدخل البيولوجي أو الهندسة البشرية، وقد يتم تصميم الأعمال وفق المحددات الذهنية أو الإدراكية أيضاً.

ويجب أن يكون هناك توافق، ومواءمة بين مداخل تصميم العمل الأربعة، لذلك على المديرين الذين يطلبون تصميم العمل بطريقة تنظيم نتائج المداخل الأربعة فهم التكاليف، والمنافع الملاصقة لكل منهج، والتوازن.

2.2.6.1.3 أساليب تصميم العمل

يمكن توضيح أهم الأساليب المستخدمة في تصميم العمل من قبل المنظمات الإنتاجية والخدمية على السواء على النحو الآتي (عباس، 2006):

1.2.2.6.1.3 أسلوب تبسيط العمل

يعتمد هذا الأسلوب على تجزئة العمل إلى أبسط المهام وصولاً إلى المهام الروتينية التي لا تتطلب مهارات، وتتم وفق هذا المدخل إناطة المهام المعقدة أو التي تتطلب إمكانيات فكرية كبيرة (كالتخطيط والتنظيم) بالمديرين وذوي المهارات في حين تناط المهام الروتينية بالعاملين في المستويات الدنيا. ويعتمد على هذا الأسلوب في تصميم الأعمال في البيئة المستقرة ويكون غير مقبول في البيئة المتغيرة، وبصورة عامة يؤدي هذا الأسلوب إلى ارتفاع معدلات دوران العاملين وانخفاض الرضا الوظيفي.

2.2.2.6.1.3 أسلوب توسيع العمل

تضاف بموجب هذا الأسلوب مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في أعمال العاملين وخاصة الأعمال ذات التخصص العالي، ويؤدي أسلوب توسيع العمل إلى تنويع المهارات، وبذلك فإن هذا الأسلوب يضيف بعداً سلوكياً مهماً، ولكن هذه الإضافة والتنويع تكونان في المستوى نفسه، أي إضافة مهام ومسؤوليات أفقية وهذا يؤدي إلى تقليل عنصر التشويق، وربما يشعر الأفراد بالملل، ولذلك فإن مصممي العمل يحاولون التقليل من الملل الناجم عن هذا الأسلوب بربطه بأسلوب آخر وهو أسلوب الوقت المرن الذي يتم بموجبه إعطاء العاملين حرية في تحديد أوقات عملهم، ومتى يبدؤون ومتى ينتهون.

3.2.2.6.1.3 أسلوب الدوران الوظيفي

يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في المنظمة بموجب هذا الأسلوب، وقد يكون الانتقال عمودياً أو أفقياً، ويتضمن الانتقال العمودي انتقال العاملين إلى مواقع، ومستويات أعلى وتحمل مسؤوليات أكبر مع صلاحيات أوسع، أما الانتقال الأفقي فهو الانتقال إلى أعمال في المستوى نفسه، ويكتسب العاملون من خلال كلا النوعين مهارات، وخبرات، ومعارف عن هذه الأعمال فضلاً عن إشعارهم بالأهمية، وتقليل الملل، كما يتيح ذلك لهم الفرصة لاستخدام قابلياتهم ومهاراتهم، ولذلك فإنه من الممكن الاعتماد عليهم مستقبلاً عندما تكون هناك أي شواغر أو ترقيات، وتكون التنقلات التي تحصل بموجب هذا الأسلوب غير مستمرة، أي وقتية في أغلب الأحيان.

4.2.2.6.1.3 أسلوب الإثراء الوظيفي

إحدى طرق تصميم العمل المستندة إلى نظرية خصائص العمل وأبعاده، فقد أوضحت هذه النظرية أن دافعية ورضا العاملين يزدادان عند مزاولتهم وظائف تحتوي على خصائص تؤدي إلى الاستقرار النفسي بسبب خبرتهم الوافية، وتمكنهم من الوصول إلى النتائج، مع توافر فرصة إعلامية بهذه النتائج أولا بأول.

وتحدد هذه النظرية الخصائص الجوهرية للعمل، وهذه الخصائص هي (Daft, Noe, 2000):

- **المهارات المطلوبة:** التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة و التي تساعده لإنجاز المهام المسندة إليه.
- **المهام المحددة:** التي تضمن درجة عالية من السيطرة على العمل مع وجود مخرجات محددة وواضحة.
- **المهام الجوهرية:** إذ إن العاملين ينظرون إلى المهام وأهميتها كأنها صفة لصيقة بهم، فعندما يمارسون مهام غير مهمة يشعرون بعدم الأهمية أو عدم التقدير الذاتي.
- **الاستقلالية:** أي درجة سيطرة العامل على كل ما يحيط عمله، وخاصة ما يتعلق بتحديد وقت العمل وجدولته أو تحديد كيفية الأداء.
- **التغذية العكسية:** أي إمكانية حصول العاملين على المعلومات الواضحة والمباشرة حول نتائج أدائهم الوظيفي.

وبموجب الإثراء الوظيفي تضاف الخصائص أعلاه إلى أعمال العاملين مما يتيح لهم الفرصة لإشباع الدوافع الذاتية، وذلك من خلال معرفتهم بعملهم واهتمامهم به، وكل ذلك يؤثر على الأداء الإجمالي للمنظمة.

3.6.1.3. البُعد الثاني: الاستقطاب

من المؤكد أن غالبية الخبراء قادرون على إنجاز مهامهم بنجاح، كالمساعدة في بناء المشاريع المختلفة، وإقامة العديد من الحلقات الدراسية، والدورات التدريبية التي تؤدي إلى تحسين المهارات الفردية للعاملين، إلا أنه مع ذلك فإن قدرات المنظمات المستعينة بهذه الخبرات ما زالت لا تبدو كافية لتلبية تحديات التطوير، وإن كان هناك بعض من الإيجابية في التحسينات الجزئية، ولكن ليس هذا النوع من الآثار المؤدية لبناء وتعزيز القدرات الوطنية من أجل التطوير (Fukuda-Parr et al., 2002, 14).

ويقوم بناء القدرات المؤسسية وتطويرها على افتراضين منطقيين. فالفرضية الأولى تسمى بنموذج الخبيرالنظير حيث تنص على أن الخبير الأجنبي يملك معرفة متخصصة، أما النظير المحلي فلديه معرفة بواقع البيئة المحلية، أما الفرضية الثانية فتنص من الناحية النظرية على أن هناك فجوة معرفية، حيث إن الخبير الأجنبي يملك مخزوناً من المعارف التي يجب أن تنتقل إلى المتلقي.

كما أن الممارسات الحالية في إطار تطوير وبناء القدرات المؤسسية قد لا تؤدي إلى تحولات جذرية، حيث إن الكثير من المنظمات تلجأ لهذه الخبرات دون وجود الاستعداد الكامل لهذه التحولات (Fukuda-Parr et al., 2002, 134-135).

3. 1. 6. 3. 1 ماهية عملية الاستقطاب

بين (Mondy,2004,p151) أن عملية الاستقطاب هي عملية إيجاد وتوظيف الافراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة.

وقد عرف (عبد الرحيم، 2011، 61) الاستقطاب بأنه عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة.

وقد بين (نوري، وكورتل، 2011، 173) بأنه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.

وكذلك عرفه (برنوطي، 2001، 213)على أنه جذب الأفراد بالعدد، والوقت، والمؤهلات المناسبة، وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة.

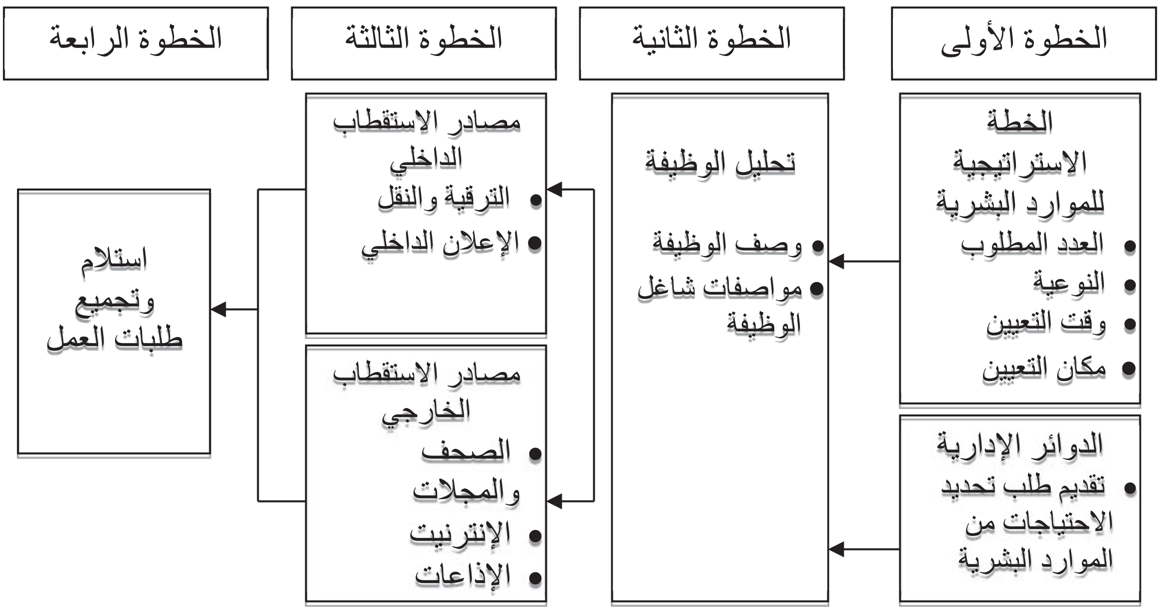
2.3.6.1.3 أهداف عملية الاستقطاب: (schuler,1995,p218)

- تحديد عدد الافراد اللازمين والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم لشغل الوظائف، وكيفية الحصول عليها، وبتالي يتم خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ.
- العمل على الاحتفاظ بالموظفين الاكفاء بالإضافة الى التركيز على عملية الاستقطاب
- زيادة عدد المرشحين للوظيفة من خلال عملية الاستقطاب، وذلك للاختيار الانسب منهم.
- توفير الفرص المتكافئة للموظفين في المجتمع لشغل الوظائف العامة.

3.3.6.1.3 خطوات عملية الاستقطاب:

تمر عملية الاستقطاب بخطوات محددة (جودة، 2010، 124 و عباس، 2006، 109) وهي كما يلي:

الشكل (3. 2) خطوات عملية الاستقطاب



المصدر: جودة، محفوظ (2010). إدارة الموارد البشرية. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان دار وائل، 124.

الخطوة الأولى: تبدأ بمراجعة صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي توضح العدد المطلوب، والنوعية المطلوبة بالإضافة إلى مكان ووقت التعيين، والذي يحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية.

الخطوة الثانية: إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة، وكذلك بيان مواصفات شاغل الوظيفة المطلوبة.

الخطوة الثالثة: المصادر الداخلية.

تعد استراتيجية الحصول على الموارد البشرية من الداخل واحدة من الاستراتيجيات التي تعزز الكفاءات المتوفرة في المنظمة، وترفع الروح المعنوية للعاملين فيها، وغالباً تستخدم فيها عمليات الترقية والنقل.

إن التركيز على هذه العملية يؤدي إلى تخفيض تكاليف الحصول على الموارد البشرية.

مصادر خارجية:

توجد عدة مصادر خارجية يمكن الاعتماد عليها من قبل المنظمات عند استقطاب الموارد البشرية (القريوتي، 2010، 135)، ومنها:

- وسائل الإعلام المختلفة من راديو وتلفزيون وصحف ولوحات إعلان والإنترنيت.
- مؤسسات التوظيف الحكومية والخاصة حيث تتولى مسؤولية التوفيق بين احتياجات منظمات الأعمال ورغبات طالبي العمل.
- الجامعات والمعاهد: تقوم المنظمة بالاتصال بهذه الجهات لطلب أسماء الخريجين المتميزين في تخصصات التي تحتاج إليها.

الخطوة الرابعة: استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد، أو من خلال البريد الالكتروني، وتكون طلبات التوظيف على شكل نموذج محدد يملؤه المتقدم بخط يده، أو من خلال الانترنيت، ويرفع مع الطلب صورة المتقدم الشخصية، والمستندات الرسمية المطلوبة كصورة عن جواز السفر أو البطاقة المدنية، والشهادات الدراسية وغيرها.

4.6.1.3 البُعد الثالث: عملية الاختيار والتعيين

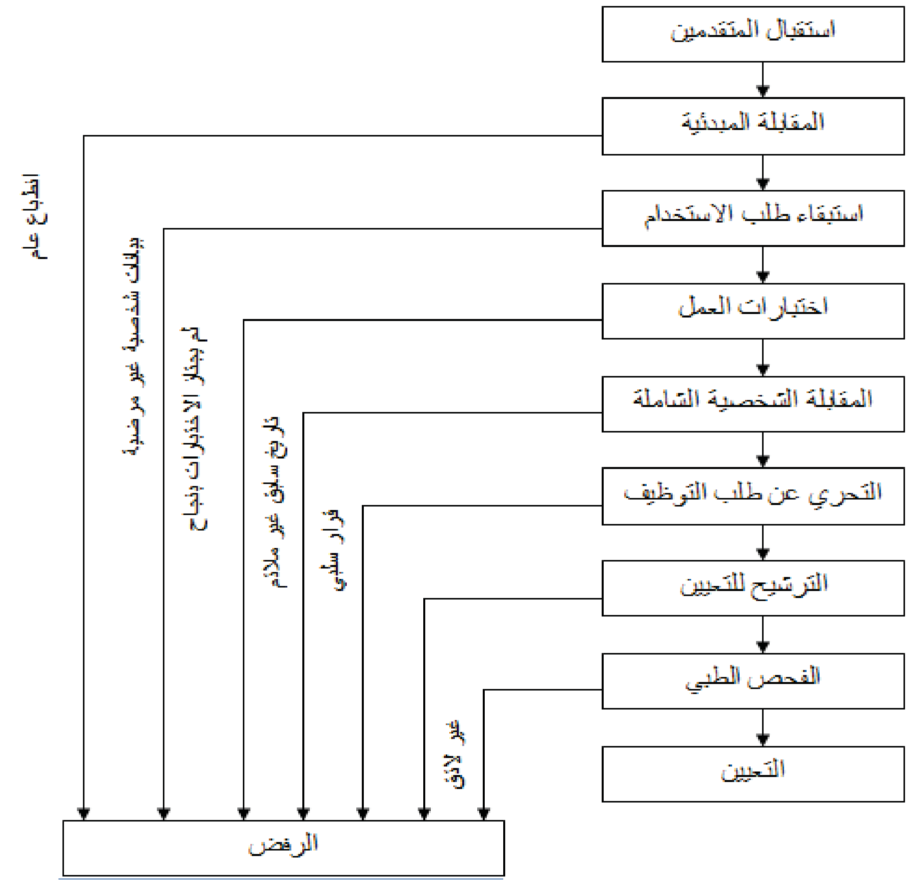
إذا كان الهدف من عملية الاستقطاب هو جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين لشغل الوظيفة فلا بد عندئذٍ من عملية الاختيار والتحقيق والتوافق بين المتقدمين بمهاراتهم، وخبراتهم وبين متطلبات الوظيفة، إذًا فعملية الاختيار تنطوي على تنظيم التوافق والتطابق، وتقليل احتمالات عدم التوافق بين توقعات النجاح في الأداء الفعلي للوظيفة (عامر، 2010، 133).

وقد ذكر (أبو شيخة، 2013، 113) بأنه قد ينظر إلى الاختيار بأنه المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم. ويرى بأن عملية الاختيار تحقق التوافق بين واجبات ومسؤوليات الوظيفة ومؤهلات وقدرات وخبرات المتقدم لها.

وقد عرفها (زويلف، 2003، 134) بأنها تلك العملية التي تقوم بها المنظمة للاختيار أفضل المرشحين للوظيفة، وهذا الاختيار يتم وفقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

وبين (عباس، 2011، 112) بأنها زيادة فعالية القرارات الخاصة بانتقاء الأفراد.

الشكل (3.3) خطوات عملية الاختيار



المصدر: عباس، (2011). إدارة الموارد البشرية. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 115.

1.4.6.1.3 عملية الاختيار:

تأخذ عملية الاختيار مجموعة من الخطوات تترابط فيما بينها وتعكس بدقة أداءها على بعضها البعض، وهذه الإجراءات تتمثل في الآتي (السالم وصالح، 2005):

1.1.4.6.1.3 استقبال طلبات العمل:

تتم هذه الخطوة بعد ملء استمارة التقديم وتقديمها إلى المنظمة، وعن طريقها يتم تعرف الفرد المرشح على المنظمة، وتعرف المنظمة على الفرد، وتأتي هذه الخطوة عادة بعد إجراء عمليات الاستقطاب وحصر المرشحين بشكل نهائي، وخلال هذه الخطوة تراعي المنظمة بشكل

أولي معلومات تحليل الوظيفة، وقد تؤدي هذه الخطوة إلى استبعاد المتقدمين غير المناسبين، وتقوم المنظمة بتوضيح للمتقدم أسباب استبعاده.

2.1.4.6.1.3 المقابلة الأولية:

تتحقق المنظمة خلال هذه المرحلة من مدى توافر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم، مع التركيز على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك المتقدم أثناء عملية المقابلة وأسلوب إجابته على الأسئلة، وقد تأخذ المقابلة الطابع الرسمي، وبذلك تعوض عن المقابلة النهائية، أو قد تكون غير رسمية وغير مهيكلة مما يستلزم إجراء مقابلة نهائية.

2.1.4.6.1.3 الاختبار:

تستهدف هذه الخطوة التعرف تحريرياً على مؤهلات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، وتأخذ الاختبارات أشكالاً مختلفة يؤيد بعضها بعضاً، ومن هذه الأشكال ما يأتي:

أ- اختبارات القدرات والمهارات: تركز هذه الاختبارات على قياس قدرات، ومهارات الفرد المحتملة، وقياس درجة الذكاء، والقدرات المتخصصة.

ب-اختبارات الأداء: وتستهدف تحديد مستوى أداء الفرد لعمل معين. ويمكن أن يكون الاختبار تحريرياً أو شفهياً، أو تجربة الشخص في الموقع الوظيفي وملاحظة طريقة تصرفه في جوانب مهارية ومعرفية وقيادية.

ج- اختبارات الاهتمامات المهنية: تستخدم لبعض المهن أو الوظائف التي تتميز بدرجة عالية من التخصص كالخبراء والمستشارين.

د- الاختبارات الشخصية: تهدف إلي التعرف على الاهتمامات الشخصية للمتقدم لشغل الوظيفة، وتشتمل على الاختبارات السلوكية.

3.1.4.6.1.3 الفحص الطبي:

يركز على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية سواء ما يتعلق منها بالسمع والبصر، وقدرة التحمل وسلامة الأطراف العليا والسفلى، وسلامته من بعض الأمراض السارية والمعدية، وبعض الأمراض ذات الطبيعة المستديمة كالقلب، والسكري، وغيرها، وهذا الفحص مهم من حيث سلامة إجراءات عملية الاختيار، إذ تحتاج بعض الوظائف إلى سلامة الحواس ودقة الانتباه، والسرعة في الانتقال من مكان لآخر(Glueck,1986.p259).

4.1.4.6.1.3المقابلة النهائية:

تعكس هذه الخطوة حقيقة الاعتماد الكبير للمنظمات اليوم على المقابلات، كما تتمثل في كونها الأداة الوحيدة الأعلى وزناً من بين خطوات الاختيار لتحديد من يحصل على العمل، وتعد المقابلة نوعاً من أنواع الاختبارات الشفهية التي يتم بواسطتها التركيز بشكل دقيق على بعض الحقائق المتعلقة بالمتقدم لشغل الوظيفة، وتتميز عن بقية إجراءات الاختبار في كونها تمنح المنظمة الفرصة للقاء المتقدم وجهاً لوجه، والاطلاع على سلوكه، وتصرفاته، كما أن المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة عن طريق المقابلة يمكن أن تستخدم لتدقيق معلومات استمارة التقديم ونتائج الاختبارات، وعلى هذا الأساس يشترط في المقابلة أن تكون موضوعية بشكل دقيق من حيث القائم بها، ومحتواها، والخلاصة التي يمكن أن تُستنتج من طبيعة أجوبة المتقدم. ويتأثر تحديد مدى اعتماد المنظمة على نتائج المقابلة في الاختبار بالجوانب التالية:

1. **الوظيفة:** فكلما احتاجت الوظيفة إلى خصائص شخصية كالذكاء، واللياقة، والدقة في الحكم، والاستدلال... الخ، كلما أصبحت أهمية المقابلة أكبر، وكلما اعتُمدت نتائجها في عملية الاختيار.
2. **ثقة المنظمة بالمقابلة:** فكلما كانت نظرة المنظمة إلى المقابلة نظرة ثقة ودعم وتعتبرها إحدى المدخلات الأساسية لعملية الاختيار كلما زاد اعتماد المنظمة على نتائجها.
3. **نوع الكوادر القائمة على إجراء المقابلة:** فكلما كانت الكوادر متخصصة كلما دل ذلك على اهتمام أكبر من قبل المنظمة واعتماد أعلى على نتائجها.
4. **الاختيار الأولي:** يعني انتقاء مجموعة من المرشحين، ووضعهم تحت الاختبار الميداني لفترة زمنية محددة تتراوح بين (3−12) شهراً، وتتباين الفترة من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة المنظمة والوظيفة والفرد الذي يتم اختياره، ولا يوجد وقت معياري لهذه الفترة حيث إنها تسمى: فترة (تحت التجربة) لذا فإن مدتها تعتمد على دقة، واستمرارية عملية المتابعة للفرد، وتستهدف هذه الخطوة الاطلاع الميداني على الخصائص المهارية والمعرفية والسلوكية للفرد، ومدى قدرة الفرد خلال هذه الفترة على أن يرسم انطباعاً عن طبيعة وعمل المنظمة.

5.1.4.6.1.3 التعيين (Kuzmits,1987,p164):

تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة تحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير عن أداء وسلوك المتقدم في نهاية الفترة، وعلى ضوء هذه التقارير يتم تحديد المكان

الذي يناسب الفرد. والتناسب لا يحدد بشكل اعتباطي، وإنما يقوم على أساس أفضل، مواءمة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد ومدى وفائه بمتطلبات الوظيفة

ويفترض أن تكون التقارير دقيقة لكي يمكن على أساسها اتخاذ قرار التعيين، فالخطأ في التقرير يعرض المنظمة لخطورة اختيار شخص غير مؤهل بعقد ملزم، حيث إن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حال إخلال معين بشروطه، وهذا أمر يتطلب من المنظمة الدخول في إجراءات قانونية قد تكون في غنى عنها، ولهذا لابد أن يكون تقرير المشرف دقيق.

وخلاصة القول: إن عملية اختيار الأفراد هي العملية التي تستطيع المنظمة بمقتضاها أن تحدد من الذي سوف تسمح له بالانضمام بقوة إلى العمل فيها ومن لا تسمح له بذلك. وللوصول إلى هذا القرار يجب أن تستوفي عملية الاختيار خمسة معايير على الأقل هي (المرسي، 2005، 91):

1. الاعتمادية: وتعنى درجة خلو المقياس من الخطأ العشوائي.
2. الصلاحية: مدى وجود علاقة بين نتائج المقياس، والأداء الوظيفي، وأنواعها: صلاحية المستوى، وصلاحية البعد، وصلاحية المقياس.
3. التعميم: هو الدرجة التي يمكن أن تتعدى فيها صلاحية، وسيلة الاختبار من بيئة معينة إلى بيئة أو مضمون آخر.
4. المنفعة: هي الدرجة التي تعزز بها المعلومات المتولدة عن طريق أساليب الاختبار فعالية عملية الاختيار التي تقوم بها المنظمة.
5. الشرعية: تعنى أن الأساليب والوسائل المتبعة يجب أن تتوافق مع القوانين، والتشريعات المطبقة.

كما وتتحدد عملية اختيار الأفراد الذين سيعملون بالمنظمة في الخطوات الآتية (أبو شيخة، 2013، 121):

1. تحديد احتياجات المنظمة من المهارات المختلفة، والعدد اللازم من كل مهارة خلال فترة مقبلة وذلك في ضوء مهام كل وحدة تنظيمية من وحدات المنظمة.
2. فحص بطاقات وصف الوظائف وذلك للوقوف على الحد الأدنى من متطلبات التأهيل والخبرة لشغل الوظائف.

3. تحديد مصادر المهارات الداخلية والخارجية بهدف اجتذاب الأفراد ذوي الخبرات الملائمة لشغل الوظائف الشاغرة.
4. تلجأ المنظمة إلى الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين الذين تبين من فحص طلباتهم ثبوت صلاحيتهم لأن يلتحقوا بالوظائف الشاغرة (عباس ، 2011، 117).
5. تعتمد الإدارة في التحقق من صحة البيانات التي أعطاها المتقدم على آراء أصحاب الأعمال الذين عملوا معه مسبقاً، فبحكم اتصالهم به يعتبر رأيهم هو الأفضل لإعطاء فكرة صحيحة عن أخلاقه وقدراته.
6. يمثل الكشف أو الفحص الطبي الاختبار الأخير الذي يجب على طالب الوظيفة اجتيازه حتى يتم تعيينه بصفة نهائية.

من خلال اتباع الخطوات السابقة يمكننا الحصول على بيانات عن أصلح المتقدمين لشغل وظائف المنظمة من حيث قدراتهم على أداء العمل وملاءمته الصحية.

2.4.6.1.3 مشكلات عملية الاختيار والتعيين:

إن من أهم المشكلات التي تصاحب عملية الاختيار والتعيين والتي يمكن أن تستخدم كمرشد للمنظمة في تحسين جهودها في مجال الاختيار والتعيين (الهيتي، 2010، 141) ما يلي:

1. غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وغياب استراتيجية واضحة لها مما يجعل عملية الاختيار والتعيين غير واضحة.
2. ضعف عمليات التحليل الوظيفي.
3. ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار.
4. عدم كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين.
5. زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف.
6. ضعف دعم الإدارة العليا لعملية الاختيار والتعيين.

5.6.1.3 البُعد الرابع: التدريب

يعتبر العنصر البشري من العناصر المهمة لكل منظمة باعتباره الركيزة الأساسية للقيام بأعمال المنظمة، كما يعد المحرك لجميع نشاطات المنظمة، ولهذا نلاحظ أن كل المنظمات تحاول جاهدة الاهتمام بهذا العنصر من خلال تدريبه وتطويره في مجال الأعمال التي يقومون بها (عباس، 2006، 185).

وتعد عملية التدريب وتطوير العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من خلال تلبية احتياجات العاملين من المهارات اللازمة في الأعمال المختلفة، كما يُسهم التدريب في تلبية احتياجات المنظمة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة.

1.5.6.1.3 مفهوم تدريب الموارد البشرية:

لقد عرف (الهيثمي، 2010، 225) التدريب بأنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري، ومعرفي، وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالي، والمستقبلي لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله بشكل أفضل.

وقد عرفه (حمودة، وكاسب، 2010، 125) بأنه العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ الأهداف المتوقع إنجازها وتحسين الأداء باستمرار.

وقد بين التدريب (جاد الرب، 2008، 336) بأنه يهتم بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تسهم في تحسين الأداء، ويساعد العاملين على تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم.

كما عرفه نوي (Noe, 2005) أن التدريب يتمثل في الجهد المخطط الذي تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم العاملين المعارف، والمهارات، والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة.

وكذلك عّرفه (عبد الباقي، 2011، 55) بأنه تلك الوظيفة الإدارية الهامة التي تتعلق بتقليل الأخطاء، وتطوير وضمان جودة الأداء.

وقد عّرفه (جوهر، 2011، 99) بأنه عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الفرد من حيث رفع الكفاءة والمهارة والمعرفة والاتجاهات الايجابية ونبذ السلبية وزيادة الخبرة وإتقان العمل من خلال الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة.

ويرى (لطفي، وآخرون، 2010، 82) بأنه عبارة عن مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المعارف والمهارات وزيادة القدرات عن طريق التزويد بالمعلومات النظرية، وتنمية المهارات العملية في مجال تخصص معين.

ومن وجهة نظر الباحث يمكن تعريف تدريب الموارد البشرية بأنه إجراء تغيير إيجابي على العنصر البشري اتجاه الوظيفة التي يشغلها من خلال برنامج تدريبي معين يساعده على أداء الوظيفة بشكل أفضل.

2.5.6.1.3 أهمية تدريب الموارد البشرية:

ناقش العديد من الباحثين أهمية التدريب في السنوات الحالية، وبينوا أن هذه الاهمية تأثرت بكثافة المنافسة والنجاح النسبي للمنظمات التي ركزت على الاستثمار في تدريب العاملين لديها. بالإضافة إلى ذلك أن التطورات التكنولوجية والتغيير التنظيمي أدى بأصحاب الأعمال بشكل تدريجي إلى إدراك أن ذلك النجاح يعتمد على مهارات وقدرات العاملين لديهم، وبالتالي فإن هناك حاجة للاستثمار الكبير والمستمر في التدريب (Beardwell et al., 2004).

هناك أهمية كبيرة لتدريب الموارد البشرية يمكن إيجازها على النحو الآتي (جاد الله، 2008، 338):

1. يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الأفراد مما يؤدي إلى درجة رضا عالية وبالتالي زيادة الولاء، والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها.
2. يسهم التدريب في تخفيض تكاليف الإنتاج، لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم.
3. يستمد التدريب أهميته من كونه استثماراً في أفضل وأهم ما تملك المنظمة، وهم الأفراد العاملون بها، والذين يمثلون ثلث رأس مالها.
4. يعتبر التدريب أداةً استراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي من أجل إعادة التوازن إلى المنظمة.
5. يساعد التدريب الأفراد العاملين على بناء، واكتساب وتعليم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم.
6. يؤدي البرامج الفعالة للتدريب إلى انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل.

3.5.6.1.3 أهداف التدريب:

هناك العديد من الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي إلى بلوغها، والتي تستند أساساً إلى إزالة الضعف أو القصور في أداء وسلوك الأفراد، سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، لذا فإن تحقيق هذا الهدف يتطلب السعي لتحقيق الأهداف الفرعية التالية (حمودة، وكاسب، 2010، 127):

- إكساب الأفراد المدرّبين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم لا سيما في ظل التطور الفكري الذي يشهده المجتمع الإنساني.

- اكتساب الأفراد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات.
- تحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين، إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم.
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين لا سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.

4.5.6.1.3 تحليل الاحتياجات التدريبية:

يمثل تحليل الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى لتقييم تلك الاحتياجات (فتوح، 2009، 367) كما هو مبين في الشكل (9.3).

الشكل (9.3) مصادر المعلومات المستخدمة في تحليل الاحتياجات التدريبية



المصدر: فتوح، محمود (2009) إدارة الموارد البشرية. الجمهورية العربية السورية، حلب، شعاع للنشر والعلوم، 367.

1.4.5.6.1.3 تحليل المعلومات التنظيمية

تمثل المؤشرات التنظيمية خاصة المتعلقة بالموارد البشرية مصدراً مهماً للمعلومات إذ يساعد التحليل المستمر لبيانات الموارد البشرية على تحديد نقاط الضعف التي يجب استخدام التدريب للتغلب عليها، وباستخدام هذه المؤشرات يمكن تحديد الأقسام التي توجد لديها مشكلات تتطلب الحل مثل: ارتفاع معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب، وانخفاض مستويات الأداء، ومن خلال تحليل هذه المشكلات يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية.

2.4.5.6.1.3 تحليل معلومات العمل

يمكن تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين متطلبات العمل الناتجة من التحليل السابق من جهة، وبين مؤهلات الأفراد من جهة أخرى وعلى ذلك تشكل محددات العمل مصدر المعلومات اللازمة لهذا النوع من التحليل.

3.4.5.6.1.3 تحليل المعلومات الفردية

تركز الإدارة على جمع المعلومات من الأفراد في المنظمة وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، وكيفية أدائهم لأعمالهم، والأسلوب الأكثر شيوعاً لتحليل المعلومات الفردية هو تحليل بيانات تقييم الأداء، ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد جوانب القصور في أداء العامل من خلال مراجعة رسمية ليعاد بعدها إلى تصميم برنامج التدريب اللازم لمساعدة العامل على تلافي أوجه القصور تلك. (فتوح، 2009، 368)

وهناك مجموعة إجراءات لتصميم البرامج التدريبية يمكن تحديدها على النحو الآتي (ياغي، 2010، 165):

1.3.4.5.6.1.3 تحديد أهداف البرنامج التدريبي

يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها آخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية، والبيئية المحيطة، والعلاقة بين هذا البرنامج، والبرامج الأخرى التي نفذت، والتي في طريقها إلى التنفيذ ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة، وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم أن يؤدوه ويفعلوه نتيجة لهذا التدريب، فقد كتب كثير من المدربين أن البدء بكتابة الأهداف هو الطريق إلى التخطيط كمدخل أساسي، فالهدف المكتوب يؤدي إلى تقرير مفيد حيث يجب معرفة ما هي حاجة الفرد أو حاجة المنظمة للبرنامج التدريبي.

2.3.4.5.6.1.3 تحديد المادة التدريبية

ويقصد هنا كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة بالكتب والمذكرات والمقالات، والبحوث، والمحاضرات، وغيرها التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي حيث لا تقتصر الفائدة من المواد التدريبية على استخدام المتدربين لها أثناء فترة البرنامج التدريبي فحسب بل تتعداها لتكون مرجعاً للمتدربين بعد الانتهاء من عملية التدريب (ياغي، 2010)، فيرجعون إليها بين الحين والآخر، ومن الشروط التي يجب أن تتوفر في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي هي:

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.
- أن تؤدي الغرض منها بنجاح، بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي.
- تقسيم المادة العلمية على أهداف إجرائية حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها.
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

3.3.4.5.6.1.3 اختيار الوسائل التدريبية

ويقصد هنا الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوع التدريب، وذلك عن طريق نقل المعلومة التدريبية من المدرب إلى المتدرب، وهو أكثر حداثة، ويطلق عليها الوسائل السمعية والبصرية (ماهر،320،1998).

4.3.4.5.6.1.3 المدة الزمنية للبرنامج التدريبي ومكان انعقادها

يرتبط تحديد موعد البرنامج بوقت الفراغ المتاح للمشتركين في البرنامج والذي يمكن تخصيصه للتدريب، وبذلك يجب أن تتخذ قرار في فترة تسبق موعد انعقاد البرنامج فيما إذا كان يحمل مبدأ التفرغ الكامل أو الجزئي في هذا الصدد.

أما بالنسبة لتحديد المكان فإنه يختلف باختلاف صدق، ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي، حيث يتم المفاضلة بين الداخل والخارج، أما بالنسبة للبرنامج الذي يعقد داخل المنظمة فإنه يتطلب من المشتركين تدريباً عملياً مثل التدريب على الآلات والأجهزة، أما التدريب خارج المنظمة فيعقد البرنامج التدريبي في الأماكن المعدة لذلك الغرض، مثل مراكز التدريب أو في الجامعات والمعاهد وغيرها.

5.3.4.5.6.1.3 اختيار المتدربين

إن عملية التدريب تركز على المتدرب، وليس على عناصر الإنتاج الأخرى، ومن هنا جاءت أهمية عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم، فهي ليست عملية سهلة كما يتخيلها البعض، بل إنها تعتمد على تخطيط منظم وإلا حدثت مشكلات، ومصاعب عديدة تحول دون نجاح التدريب، وبالتالي أصبحت العملية مضيعة للمال، والجهد، والوقت، ولكي تكون عملية اختيار المتدربين ناجحة فلا بد لمصمم برنامج التدريب من أن يأخذ في الاعتبار الأساليب التي يتم اختيار المتدربين بموجبها، وكذلك الشروط التي يجب أن تتوفر في الأفراد المطلوب تدريبهم.

6.3.4.5.6.1.3 اختيار المدربين

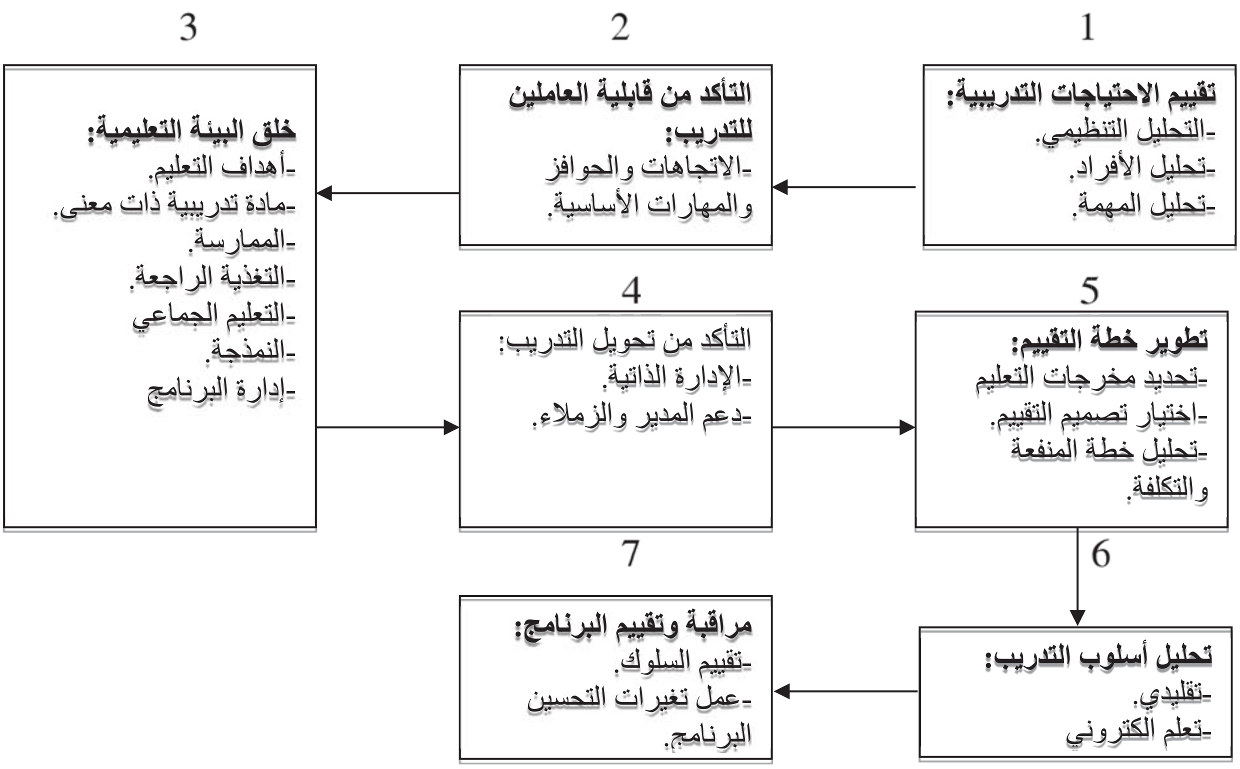
إن المدرب هو العنصر الأساس في نجاح خطة التدريب وهو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات، ومهارات إلى المتدربين، والمدرب هو عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم، ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم.

ونظراً للدور المهم الذي يلعبه المدرب في نجاح العملية التدريبية، فإن الأمر يدعو إلى بذل الجهد الكبير لتوفير المدرب الكفء الذي يستطيع إثارة اهتمام المتدربين، والاحتفاظ بهذا الاهتمام إلى نهاية فترة التدريب.

5.5.6.1.3 تصميم التدريب الفعال

يشير تصميم التدريب الفعال إلى مدخل منظم لتطوير برامج التدريب (Noe, 2005) ويوضح الشكل (10.3) الخطوات السبع في عملية تصميم التدريب.

الشكل (10.3) الخطوات السبع في عملية تصميم التدريب



Noe, R, (2005).Employee Training And Development. (3[ed] ed). New York: McGraw– Hill Irwin.

6.5.6.1.3 تقييم البرنامج التدريبي

إن تقييم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج يعتبر جزءاً أساسياً من نشاط التدريب، وهو عبارة عن تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبي، ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين، ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي (ماهر، 321،1998).

أما من حيث تقييم مدى استفادة المتدربين من التدريب فهناك أساليب أو معايير متعددة يمكن بواسطتها الحكم على مدى الاستفادة، وتجدر الإشارة إلى أن تقييم مدى الاستفادة من التدريب لا يمكن أن يتم إلا بعد مضي فترة زمنية مناسبة على انتهاء التدريب، وعودة المتدربين إلى أعمالهم، ومن هذه المعايير:

- دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.
- قياس التغيرات في الأداء، وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الأداء السابقة أي قبل البرنامج التدريبي للموظفين.
- الاختبارات، إذ يمكن بواسطتها الكشف عن مدى استيعاب، واستفادة المتدرب من البرنامج التدريبي.
- الترقية، وذلك عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقيات نتيجة كفاءتهم في العمل، ويتم ذلك بعد التدريب.
- المجموعة الضابطة، وهذا يعني اختيار مجموعتين من العاملين، الأولى نخضعها للتدريب، والثانية لا تتدرب ثم نخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة على أداء المجموعة غير المدربة. (شاويش، 2011، 251)

6.6.1.3 البُعد الخامس: الحوافز

لقد عرف (ديري، 2011، 299) الحوافز بأنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

وقد بين (عباس، 2011، 180)الحوافز بأنها الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة.

وكما عرف (أبو شيخة، 2013، 232) بأنه إعطاء العامل أكبر أجر ممكن للحصول على أكبر جهد ممكن.

وقد عرف (زويلف، 2001، 162) الحوافز على أنها مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل.

وبين (الحبشي، 2010، 33) الحوافز بأنها تلك الأداة القوية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية، والقادة الإداريون كلٌ في موقعه لتعبئة جهود العاملين، وشد هممهم لبلوغ الأهداف المرجوة منهم.

ومن وجهة نظر الباحث في تعريف الحوافز بأنها إشباع حاجات العاملين في المنظمة المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل المناسبة للوصول إلى الهدف الذي تسعى المنظمة للوصول إليه.

1.6.6.1.3 أهداف الحوافز:

إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها:

- زيادة نتائج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكميات الخامات، وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص التقدير والاحترام من قبل المسؤولين.
- السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة جهودهم عن المعدلات الموضوعة مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، وتنمية روح التعاون بين العاملين، ورفع روح الولاء، والانتماء للمنظمة.
- الإسهام في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل جهد، وتخفيض أفضل النتائج.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع. (القحطاني، 2008، 184)

وقد لخصها (صالح، 2004، 122) بما يلي:

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين بها، من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة المنظمة، وهذا يتم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، من خلال ترغيب العاملين وتشجيعهم لإنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمن والمكان المناسبين.

2.6.6.1.3 العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

من العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز (الطائي، والفضل، 2006، 416) الآتي:

- التبعية: وهو أن يكون التحفيز للعمل قدر المستطاع.
- الحجم والنوع: من المناسب أن يكون هناك تناسب بين حجم الحافز ونوعه، وحجم العمل ونوعه.
- إدراك سبب التحفيز.
- الثبات: فإذا حُفِّز أحد العاملين في مجال معين، ولم يُحفَّز الآخر في مجال آخر فالحافز غير ثابت.
- التحكم: لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه.

3.6.6.1.3 أنواع الحوافز

يتمثل التحفيز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحسم وتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر، ومن ثم تجعلهم ينهضون بأعمالهم.

ويتوقف استخدام التحفيز الملائم على ظروف العاملين، ودوافعهم، ومتطلبات العمل، ويمثل استخدام الحافز الملائم مؤشراً لنجاح الإدارة، كما أن عملية استخدام الحافز المناسب تقع على عاتق الإدارة كذلك. (المرسي، 2003،483)

ويمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين من الحوافز على النحو الآتي:

1.3.6.6.1.3 الحوافز المادية

الحوافز المادية المباشرة: وتشمل الأجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي، وحوافز إنتاج، ومكافآت بأنواعها، واشتراك في أرباح المنظمة، وهي تشكل القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من سلع وخدمات.

الحوافز المادية غير المباشرة: وتشمل خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل الغذاء، والسكن، والمواصلات، والرياضة، والخدمات الطبية وغيرها.

وهذه الخدمات الاجتماعية تعتبر خدمات مؤثرة على أداء العاملين فهي تستهدف حياتهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، فهي أيضاً تُهيئهم للعمل في ظل معنويات عالية وهي حافز للعاملين على الاستثمار في قوة العمل بالمنظمة. (القحطاني،2008، 187)

2.3.6.6.1.3 الحوافز المعنوية:

فهي التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباع الحاجات الاجتماعية، وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها مشاركة العاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ونشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلان وغيرها (زويلف، 2001، 163).

4.6.6.1.3 مشكلات التحفيز في المنظمات

إن تعدد الحوافز، وتباين أهداف العاملين، وتغييرها من وقت لآخر يجعل مسألة اختيار الحافز مشكلة حقيقية أمام العاملين في إدارة الموارد البشرية، فهيا تعاني من مشكلات عديدة بشأن الحوافز إلى جانب ضعف دور إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات، ومن هذه المشكلات (الطائي، والفضل، 2006، 422) ما يلي:

- عدم وضوح أهداف نظام الحوافز.
- عدم دقة تقييم أداء العاملين.
- نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها وأثرها على العاملين في المنظمة.
- غياب الدراسات العلمية والأبحاث الميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات العاملين.

5.6.6.1.3 نظام التحفيز

يتكون نظام التحفيز من ثلاثة عناصر على النحو الآتي (المرسي، 2003):

1. **العنصر الأول:** يمثل مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي، ونظام الأجور، ونظام التوصيف، وتقييم الوظائف، والنظام الفني، وهيكل وحركة العمالة، ونظام تقييم الأداء).
2. **العنصر الثاني:** يمثل عمليات تشغيل النظام (القواعد، والنماذج، والإجراءات).
3. **العنصر الثالث:** مخرجات النظام وتتمثل في مستويات الأداء.

6.6.6.1.3 مراحل إعداد نظام التحفيز

تمر عملية وضع نظام التحفيز بعدد من المراحل الضرورية على النحو الآتي (نصر الله، 2002، 22):

1.6.6.6.1.3 تحديد الأهداف والاستراتيجيات

تبدأ المرحلة الأولى باتخاذ الإدارة العليا قرارات تحدد الخطوط العريضة للأهداف والسياسة العامة التي ينبغي أن يبنى عليها ذلك النظام، وعادة ما تتجه هذه السياسة إلى إتباع نظام تحفيز متكافئ وعادل في الداخل، ومستقطب ومنافس في الخارج، كما تتصف سياسة التحفيز في المنظمة عادة بأنها قياسية تطبق بشكل موحد على العاملين كافة، مما يحقق التنسيق والتكامل والعدالة في مكافآتهم على جهودهم، وتتطلب سياسة التحفيز تحديد العلاقة بين النفقات التي تتكلفها المنظمة في دفع التحفيز وبين العوامل الأخرى مثل مستوى الإنتاجية وحجم المبيعات أو عدد العملاء. وتعكس هذه السياسات الأهمية التي تعطيها المنظمات في اتخاذ قرارات بشأن قدرتها على تخصيص الأموال لدفع التحفيز (الأجور، والحوافز، والمزايا الأخرى للعاملين).

2.6.6.6.1.3 مسح بيئة المنظمة

يشمل ذلك تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية:

البيئة الخارجية: دراسة التشريعات، ودراسة المتغيرات التي تحدث في البيئة (مثل: المنافسة المالية، وتكلفة المعيشة، وضغوط النقابات، والأجور السائدة، وظروف العمل والوظائف المشابهة، وتنبؤات بالعرض والطلب في سوق العمل).

البيئة الداخلية: دراسة الوظائف الحالية، ودراسة الكفاءات، والمهارات الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد معدل الدوران الوظيفي، وتحديد الاحتياجات المستقبلية حسب التخصصات والأقسام العاملة.

3.6.6.6.1.3 تصميم نظام التحفيز

يتم في هذه المرحلة تحديد الفئات والدرجات، وتحديد المدى للأجور وتحديد الزيادات السنوية، وتحديد العلاوات والبدلات.

4.6.6.6.1.3 تعديل نظام التحفيز

يتطلب للإبقاء على نظام التحفيز عادلاً، وعملياً، وجذاباً من إدارة الموارد البشرية إدخالَ التعديلات عليه وتحديثه باستمرار.

2.3. المبحث الثاني: أداء اعضاء هيئة التدريس

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أحد الأدوات المهمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة لمساعدة باقي أفراد الإدارة على تأدية العديد من أنشطتها بفاعلية، في الوقت نفسه الذي يعتبر فيه بمنزلة أحد أنشطة مدير إدارة الموارد البشرية من حيث أن كل فرد داخل المنظمة يلعب دوراً مزدوجاً كرئيس ومرؤوس في الوقت نفسه، لذلك فإن مفهوم تقييم أداء الموار البشرية يعتبر من المفاهيم التي تهم جميع العاملين داخل المنظمة، وطالما أن الرئيس يقوم بتوزيع العمل على مرؤوسيه ويقوم بتفويض الصلاحيات المرتبطة بذلك إلى مرؤوسيه، لذلك فإن تقييم الأداء يعتبر أحد الوظائف التي يتعين على كل رئيس القيام بها في علاقته مع مرؤوسيه في الوقت نفسه الذي يعتبر فيه أداة قيام بالنسبة لمدير إدارة الموارد البشرية في علاقته بالإدارات الأخرى، حيث تؤدي إلى مساعدة كل مدير على أداء أنشطته بدرجة عالية (ديري، زاهد والكسواني، سعادة، 2009، 193).

1.2.3 مفهوم تقييم الأداء

ترى (نصر الله، حنا، 2009، 169) بأن تقييم الأداء هو عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً.

وقد عّرف (سالم، مؤيد، 2009، 188) تقييم الأداء بأنه: أسلوب يمكن من خلاله إصدار حكم على قدرة الموظف في أداء واجباته، والقيام بمسؤوليات وظيفته، والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل.

ويشير (رضاء، هاشم، 2010، 154) بأنه: ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى إسهام كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه،

وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.

ويرى (الكلالده، طاهر، 2011، 167) بأنه : الحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، وتقييم لمسلكه وتقدير مدى كفاءته في عمله ومنزلته العلمية، والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المناطة إليه حاضراً ومستقبلاً.

ومن وجهة نظر الباحث فإن تقييم الأداء هو عبارة عن دراسة وتحليل أداء الموظف اتجاه الأعمال المسندة إليه بهدف تحديد نقاط الضعف في أداء الموظف، وإيجاد الحلول لها من خلال برنامج تدريبي يسهم في زيادة قدرات ومهارات الفرد اتجاه الأعمال المسندة إليه.

2.2.3 أهمية تقييم أداء العاملين

يبين (دهمان، عبد المنعم وقنطقجي، سامر، 2010، 279) بأن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات على مستوى المنظمة، وعلى مستوى المديرين، وعلى مستوى العاملين.

1.2.2.3 تقييم الأداء على مستوى المنظمة

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين باتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برنامج إدارة الموارد البشرية وسياستها من حيث كون نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على رفع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2.2.2.3 تقييم الأداء على مستوى المديرين

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجديدة مع المرؤوسين للتعرف على مشكلاتهم وتقديم النصح لهم.

3.2.2.3 تقييم الأداء على مستوى العاملين

- تجعل العاملين أكثر شعوراً بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعورهم بالعدالة، وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليفوز باحترام مرؤوسيه، وتقديرهم له معنوياً ومادياً.
- إن المتابعة المستمرة للعامل تشعره بأهمية العمل الموكل إليه، وتمنعه من الوقوع في الأخطاء.

3.2.3 أغراض تقييم الأداء

يرى (المرسي، جمال الدين، 2003، 407) بأن المنظمات تسعى من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: استراتيجية، وإدارية، وتنموية.

1.3.2.3الأغراض الاستراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيس باستخدام المنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعية السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة.

2.3.2.3أغراض إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء خاصة في تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل "الأجور"، "والترقيات"، و "التسريح" وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المدربين يرون عملية تقييم الأداء شراً لا بد منه، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى الغلوّ في التقييم مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وأهميته بالنسبة للمنظمات.

3.3.2.3الأغراض التنموية:

وهي تنمية العاملين، وتطوير أساليب أدائهم في العمل، فعندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات الراجعة من أنظمة تقييم الأداء، والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، حيث لا يقتصر دور أنظمة إدارة الأداء، على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن لمعرفة هل أسباب الضعف ترجع إلى قصور في المقدرة أو التحفيز، أو علاقات العمل، أو غيرها.

4.2.3 مراحل تقييم الأداء

يرى (النداوي، عبد العزيز، 2006، 195) بأن مراحل تقييم الأداء تتحدد بمجموعة من المرتكزات، وهذه المرتكزات يمكن إيجازها على النحـــــو الآتـــــي:

وضع توقعات الأداء:

- يجب أن تعمل إدارة الأداء في هذه المرحلة مع إدارة الموارد البشرية على تحديد التوقعات التي يمكن أن تتحقق في أداء الموارد البشرية، وكذلك وضع وصف واضح ودقيق للمهام، وللنتائج التي تم الوصول إليها، ووضع المعايير اللازمة لقياس هذا الأداء.
- مراقبة التقدم في أداء المنظمة وأداء الموارد البشرية قياساً إلى المعايير الموضوعة.
- قيام منظمة الأعمال بقياس الأداء الفعلي لجميع الموارد البشرية العاملة في المنظمة بشكل إجمالي وبشكل فردي، والتعرف على حقيقة الأداء الفعلي المحقق.
- إعداد تقارير الكفاءة الدورية التي يمكن أن تكون كتغذية عكسية تعود إلى الفرد والمنظمة بالمؤشرات السلبية والإيجابية المرتبطة بالأداء.
- اتخاذ القرارات المطلوبة على ضوء ما توصلت إليه المنظمة والمتعلقة بحركة الأفراد من نتائج عملية تقييم الأداء، مثل الترقية والفصل والتعيين.
- وضع الخطط والبرامج المرتبطة بعملية تطوير الأداء الحالي والتي تعتبر نتائج معبرة عن عملية تقييم الأداء المتمثلة بمجموعة من البرامج المتنوعة.

5.2.3 معايير تقييم الأداء

يبين (الهيثمي، عبد الرحيم، 2005، 204) بأنه الأساس الذي يُنسَّب إليه الموظف، بحيث يتم من خلال هذا الأساس الحكم على أداء الموظف، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء.

ويوجد نوعان من المعايير لتقييم الأداء، وهما : (شاويش، مصطفى، 2005، 101):

1.5.2.3 معايير الصفات:

وهي الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف مما ينبغي عليه أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح، مثل الإخلاص، والتفاني في العمل، والأمانة، والتعاون مع الآخرين، وغيرها، وهذه الصفات على نوعين هما:

صفات وسمات ظاهرة

وهي صفات ملموسة ويمكن قياسها بسهولة، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

صفات وسمات غير ظاهرة

وهي صفات غير ملموسة ولذلك يجد المقيم صعوبة في قياسها لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الموظف، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة، منها الأمانة، والذكاء، والتعاون، وغيرها.

1.5.2.3 معايير الأداء

وهي المعيار التي يتم بها معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المطلوب منه حيث تصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع:

1. **معايير كمية:** وهي تحديد كمية معينة من الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية معينة، وتحدد من خلال العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.
2. **معايير نوعية:** وهي أن يصل إنتاج الموظف إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب لا يتجاوزها الفرد.
3. **معايير كمية ونوعية:** بموجب هذا المعيار يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى من الجودة والإتقان.

6.2.3 طرق تقييم أداء الموظفين

يرى (سعيد، مؤيد وحرحوش، عادل، 2002، 110)بأن هناك مجموعة من الطرق التي يمكن اتباعها عند القيام بعملية تقييم أداء الموظفين نذكر منها:

1.6.2.3طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط وأقدم الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون وتحدد الدرجات على أساس (1 – 5) أو (1 – 3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة في التقويم، وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف أغراضها إلا أنها تعطي وزناً موحداً لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن كثيراً من المعايير المستخدمة خاضعة لجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم.

اسم المنظمة					
اسم الموظف................		عنوان الوظيفة................		التاريخ / /	
القسم:..................................			القائم بالتقييم:		
العناصر	درجات التقييم				
	ضعيف (1)	مقبول(2)	جيد(3)	جيد جداً (4)	متميز (5)
نوعية الأداء (الدقة، الموضوعية)					
كمية الأداء					
الحاجة للإشراف والتوجيه					
الانتظام في الدوام					
القدرة على الإبداع					
التعاون مع الموظفين					
اتباع التعليمات					
رئيس القسم:.........................		التاريخ: / /		التوقيع:..................	
مسؤول الموارد البشرية:..................................				التوقيع:..................	

شكل رقم (10): نموذج تقييم أداء الموظف على سلم التدرج البياني

2.6.2.3 طريقة التدريب

يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم وذلك بإعطاء رقم (1) للأحسن، ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة، ويتم المقارنة بين الأشخاص مقارنة شكلية، وليس استناداً إلى معايير الوظيفة، وتبدو هذه الطريقة سلبية في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب لذلك يفضل الكثيرون القيام بعملية الترتيب بعد إلمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.

3.6.2.3 طريقة الوقائع الحرجة

الهدف من هذه الطريقة هو استبعاد التقييم على أسس شخصية بحتة ويتم تقييم الأداء استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، حيث يقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الأعمال الإيجابية والسلبية في ملف الموظف وعند عملية التقييم الدوري يقوم المدير بمراجعة الملف لإصدار قرار بتقييم الموظف وتحتاج هذه الطريقة إلى الرقابة المباشرة على الموظف وهناك احتمالات الميل الفطري من قبل المشرف نحو تسجيل الأعمال السلبية، والتقليل من الأعمال الإيجابية.

4.6.2.3 طريقة المقارنة الزوجية: (المغربي، عبد الحميد، 2007، 176)

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين الذين يتم تقييم أدائهم كمجموعة عمل متكاملة، ويتم المقارنة فيما بينهم في الأداء بصورة كلية، ويكون الموظف الذي يفضل على باقي العاملين ذلك الموظف الذي تحصل على أعلى درجات المقارنة حسب المعايير المختارة.

5.6.2.3 طريقة التقرير المكتوب: (سعيد، مؤيد وحرحوش، عادل، 2002، 133)

وهي طريقة سهلة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة والضعف للموظف، إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، وبالرغم من غزارة المعلومات التي يتضمنها التقرير إلا أن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير ومكوناته وطوله، أضف إلى ذلك عدم تحديد مهارات القائم بإعداد التقرير.

ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر الدقة، الأمر الذي يُعيق المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفون مختارون.

7.2.3 الصعوبات التي تواجه أساليب تقييم الأداء

تواجه أساليب قياس الأداء في المؤسسات بعض الصعوبات التي يمكن تصنيفها بحسب ارتباطها بشخص أو بنظام يبينها (عودة، أحمد، 2013، 401) على النحو الآتي:

1.7.2.3 صعوبات تتعلق بتصميم النظام وهي

- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء.
- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الموظفين.
- عدم كفاءة نماذج التقييم.
- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير.
- عدم توفر أوصاف وظيفية.

2.7.2.3 صعوبات سلوكية تتعلق بالمشرف المقيم:

يمكن إجمال الصعوبات التي تتعلق بسلوك المشرف نفسه في عملية التقييم بما يلي (شاويش، مصطفى، 2005، 109)

- الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم.

- الميل إلى التقييم العشوائي.
- الميل نحو الوسط في التقويم.

3.7.2.3 صعوبات تتعلق بإدارة النظام هي كما يلي: (عودة، احمد، 2013، 400)

- قلة الإسهام في تدريب الرؤساء المباشرين.
- قلة المتابعة من الجهة التي وضعت النظام.
- نقص النشرات من لوائح وأنظمة متعلقة بتقييم الأداء.

4.7.2.3 صعوبات سلوكية تتعلق بالمرؤوس الذي يتم تقييم أدائه: (شاويش، 2005، 109)

شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان.

ميل العامل إلى الكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

عدم فهم العامل لنظام التقييم.

عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.

8.2.3 مصادر الحصول على معلومات الأداء (من يقوم بتقييم الأداء ؟)

تحتوي أنظمة تقييم الأداء على نوع من الترتيب أو وضع الدرجات أو تحديد المستوى. ويتم تحديد هذه الدرجات أو المستويات بواسطة مصادر معلومات معينة.

وبصفـــة عامة هناك خمسة مصادر أولية للحصول على معلومات الأداء وهي: المشرفون، والزملاء، والمرؤوسون، والفرد، والعملاء.

ولكل مصدر مزاياه وعيوبه ومجالات وتوقيت استخدامه، وفيما يلي عرض مختصر لهذه المصادر كما بينها نوي (Noe et al., 2006):

1.8.2.3 المشرفون

ينظر عادة إلى المشرفين باعتبارهم أهم مصادر الحصول على المعلومات عن الأداء ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى اعتبارين رئيسين هما:

1- امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء العمل.

2- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.

ويعني ذلك أن المشرفين يمتلكون أكثر من غيرهم القدرة على تقييم أداء مرؤوسيهم، وقد يتحقق لهم بعض الكسب في حال الأداء الجيد لمعاونيهم، كما قد يتحملون بعض الخسائر في

حال انخفاض الأداء ومن ثم يتوافر لديهم الدافع للقيام بتقييمات دقيقة، وأخيراً ترتبط المعلومات الراجعة من المشرفين ارتباطاً ملموساً بالأداء.

ومن عيوبـــه: أنه قد تنشأ المشكلات من استخدام المشرفين كمصدر للمعلومات عن الأداء في مواقف معينة. ففي بعض الوظائف على سبيل المثال لا تتوافر فرصة كافية للمشرف لملاحظة أداء الموظف لمهام وظيفته وذلك مثل حالات القوى البيعية الخارجية. وقد يتحيز بعض المشرفين سلباً أو إيجاباً عند تقييم الأداء لمرؤوسيهم مما يقلل من موضوعية معلومات الأداء لهؤلاء العاملين. ويمكن الحد من هذا التحيز عن طريق تدريب المشرفين وتصميم أدوات قياس الأداء التي تحد من فرص التحيز.

2.8.2.3 الزملاء

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء. وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرف ملاحظة سلوك مرؤوسيهم، أو المواقف التي تزداد فيها الراجعة على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات. فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء العمل، كما تتوافر لديهم فرص متجددة لملاحظة بعض أداء بعض في الأنشطة اليومية، كما أن زملاء الموظف قد يلمسون زوايا أخرى لا تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمي، وهو ما قد يفيد في تكوين صورة شاملة عن الأداء الفردي.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر: توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة أو التنافس في العمل وخصوصاً في المواقف التي يترتب عليها استخدام المعلومات لأغراض إدارية مثل الترقية وزيادة الراتب، فالزملاء يجدون أنفسهم في موقف القائم بالتقييم وفي موقع الشخص موضع التقييم في الوقت ذاته، وهو موقف يسبب لهم بعض القلق وعدم الشعور بالراحـــة مع أن هذه التقييمات تكون مفيدة عند استخدامها لأغراض التنمية وتطوير أداء العاملين إذا خلت من تلك العيوب.

3.8.2.3 المرؤوسون

المرؤوسون مصدر مهم للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم القدرة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادته وتوجيهه للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.. الخ. إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل – من ناحية أخرى – إعطاء المرؤوسين بعض مصادر القوة والتحكم في علاقتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض

الحرج أو الشعور بعدم الراحـــة، كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى طلب رضا العاملين ربما على حساب الانتاجيـــة. وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حال استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التطويرية وتحسين فرص أداء العمل، وتزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الأمر الذي يتطلب ضرورة معرفة المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل عدد هؤلاء المرؤوسين.

4.8.2.3 التقييم الشخصي

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر لمعلومات الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر المهمة، وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء ومحدداته ونتائجه. لكن يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات، ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسين: إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب أو الترقية، وميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء، أو سوء الإشراف، أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل... إلخ.

وعلى الرغم من أن هذا المصدر يكون أقل تحيزاً عندما يقوم المشرف بتوفير معلومات راجعة بشكل مستمر، إلا أنه لا يفضل استخدامه في الحالات التي تستخدم فيها معلومات الأداء للأغراض الإدارية. وأفضل استخدام للتقييم الذاتي هو اعتباره مقدمة لجلسات تقييم الأداء لجعل العاملين يفكرون في أدائهم ويركزون المناقشة حول مجالات عدم الاتفاق.

9.2.3 أداء أعضاء هيئة التدريس:

تشير أدبيات البحث العلمي إلى أن عملية إعداد عضو هيئة التدريس تمثل أحد الركائز الأساسية في تطوير التعليم العالي بالجامعات، والمعاهد العليا، ويعد الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس حجر الزاوية في بناء الكفاءات العالية، حيث أن وظيفة عضو هيئة التدريس من أهم الوظائف في الجامعات، إذ تزود الطالب بالمعارف الشخصية، والاتجاهات السلوكية الإيجابية، والقيم وكل المهارات العلمية، والعملية اللازمة لتأهيليهم ليصبحوا فاعلين في خدمة المجتمع. (الجنابي، 2009، 5)

1.9.2.3 مفهوم اداء التدريس الجامعي:

لقد عرف (عزيز، 2012، 108) الأداء التدريسي الجامعي بأنه العلاقة بين الأنشطة التعليمية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس الجامعي المتمثلة في العمليات التدريسية وغير التعليمية، والذي يظهر على سلوك الطلبة كمظهر لنتائج التدريس.

وقد عرف (صالح، يوسف، 2010، 316) بأنه كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من مهام ومسؤوليات داخل قاعات المحاضرات أو في أي موقف أو نشاط تعليمي ويراها أقرانه أو رؤساؤه أو طلابه يسعى بذلك لإحداث تغيرات مرغوبة في شخصية طلابه وذلك في ضوء أهداف وتوقعات جامعته ومجتمعه.

وكذلك عرفه (الجنابي، 2009، 7) بأنه كل أنواع السلوك الصادر من المدرس، والمعبر عنه بأنشطة وممارسات والتي تمكنه من أداء مهامه التعليمية، والتربوية بما يحقق أهدافا معدة سلفاً.

ومن وجهة نظر الباحث بأنه الاعمال التي يقوم بها عضو هيئة التدريس والمتمثلة في القيام بالابحاث العلمية وحضور المؤتمرات والندوات مما ينعكس ذلك ايجابا على وظيفته في الجامعة.

2.9.2.3 أهمية تقييم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس: (الجنابي، 2009، 10)

يفيد تقييم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس الجامعي في معرفة مدى الوصول أو تجاوز المستوى الجيد للتدريس أو الإخفاق في تحقيقه.

يعد تقييم اداء أعضاء هيئة التدريس ضروري بالنسبة للجامعات، وذلك لتحقيق الهدف الرئيسة لها، ألا وهو جودة التدريس.

تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن إنجازات أعضاء هيئة التدريس وإخفاقاتهم وتشجيعهم في تطوير كفاءتهم التدريسية، وفي استخدام أساليب حديثة في التدريس.

تسهم عملية تقييم الاداء في الكشف عن إنجازات عضو هيئة التدريس في مجال البحوث والدراسات، والانشطة العلمية، وتوضيح مدى إسهامهم في أنشطة الجامعة أو البيئة المحلية.

3.9.2.3 أهداف تقييم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي: (النجار، السنة لا توجد، 6)

يهدف هذا التقييم إلى مساعدة عضو هيئة التدريس الجامعي إلى التطوير الذاتي المستمر في إطار مهامه الأساسية في التدريس المتميز والبحث العلمي، ويتم من خلال عملية التقييم تحقيق ما يلي:

- متابعة أداء عضو هيئة التدريس.
- كشف جوانب القوة والضعف في الأداء.
- تمكين عضو هيئة التدريس من تطوير أدائه الأكاديمي.
- استثمار الأداء المتميز في تمكين عضو هيئة التدريس من التفرغ العلمي والمشاركة في المؤتمرات، والندوات، والحلقات الدراسية، والدورات التدريبية، وغير ذلك من الحوافز العلمية.

4.9.2.3 أساليب تقييم أداء الأستاذ الجامعي

تشير بعض الدراسات إلى أهمية استخدام عدد من الوسائل في عملية تقييم اداء الاستاذ الجامعي وذلك لتحديد الاداء الفعلي له، حيث إن هناك عدة أساليب يمكن استخدامها لتقييم عضو هيئة التدريس (صالح، 2010، 320) وهي:

التقييم الذاتي لعضو هيئة التدريس: وهذا التقييم يقوم به عضو هيئة التدريس بنفسه لجمع معلومات عن أداءه وتدريسه، ومحاولة الاستفادة منها في تطوير نفسه، وقد تصمم نماذج موجهة للقيام بذلك تتضمن النقاط والعناصر التي توضع في الاعتبار عند إجراء عملية التقييم الذاتي.

تقييم الزملاء لعضو هيئة التدريس: يتم من خلال تشكيل لفريق مكون من ثلاثة أعضاء يختار أحدهم ليكون أحد أعضاء هيئة التدريس والثاني رئيس القسم، والثالث يكون بالاتفاق بينهم عليه، ويفضل أن يكون أحد الأعضاء من خارج القسم حيث يقوم هذا الفريق بفحص الجوانب التالية:

- كفاية المادة التعليمية المقدمة ومناسبتها للطلاب
- مناسبة وسائل التقييم المتبعة في المقرر الدراسي، وفعالية الطرق المستخدمة في المقرر الدراسي، حيث يعتمد الفريق في فحصه لهذه الجوانب على ما يقدمه عضو هيئة التدريس لهم وعلى ملاحظاتهم له أثناء التدريس.

تقييم الطلاب لعضو هيئة التدريس: وهنا يتم في الأسبوع الأخير من الفصل الدراسي قبل بداية الاختبارات النهائية، حيث يقوم كل قسم بتنظيم عملية التقييم، وتوفير النماذج الخاصة بها (الاستبانة)،يتم جمع هذه النماذج وتسليمها للكلية التي تتولى عملية التحليل واستخراج نتائج التقييم.

الإنجازات العلمية وخدمة الجامعة والمجتمع: يعد عضو هيئة التدريس تقريرا سنويا عن الإنجازات التي قام بها خلال العام حيث يتضمن الدراسات والبحوث التي قام بها، والتي تحت الإنجاز، والخدمات التي قدمها للمجتمع مثل الاستشارات والأبحاث والندوات والمؤتمرات.

5.9.2.3 سبل تحسين الأداء لأعضاء هيئة التدريس

1.5.9.2.3 تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه باحثاً

إن البحث العلمي هو شرط أساس من شروط الأستاذ الجامعي، ومن دونه يبقى عضو هيئة التدريس معلماً فقط،، ولا يستقيم وصفه بأنه أستاذ جامعي، ومن هنا فإن على الجامعات أن يحرص على مراقبة أداء عضو هيئة التدريس في مجال الدراسات والأبحاث، وأن توفر له الظروف اللازمة للاستمرار في البحث العلمي، والإنتاج المعرفي.

ومن خلال تشجيعه على تنفيذ أبحاث علمية فردية أو مشتركة، وكذلك تشجيعه بعد حصوله على رتبة الأستاذية للاستمرار في التأليف، وإجراء الأبحاث، وعدم الانقطاع عنها، وحثه على حضور المؤتمرات العلمية في الداخل، والخارج (الترتوري وجويحان، 2009، 103).

2.5.9.2.3 ممارسة الاختصاص في مواقع العمل

إن ممارسات الاختصاص في مواقع العمل من قبل عضو هيئة التدريس له مردودات كثيرة تنعكس على كفاءة أدائه، وكفاءة مستوى الجامعات والمعاهد وقدرتها على تأدية رسالتها، ومن هذه المردودات (العبادي، 2009، 543):

- اكتساب خبرة مهنية مضافة في حقل الاختصاص.
- مواكبة أخر التطورات في حقل الاختصاص.
- تفهمه وتعرفه على واقع التطورات التكنولوجية المحلية والعمل على تكيفه بشكل أكثر فاعلية للاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية.
- إتاحة الفرصة لوضع الطاقات الفنية والعلمية للجامعة والمعهد لتطبيقه في مواقع العمل.

3.5.9.2.3 تحسين أداء عضو هيئة التدريس بصفته مربياً ومرشداً: (الترتوري وجويحان، 2009، 105)

من المعلوم أن إعجاب الطالب بأستاذه من العوامل التي تحفز الطالب على فهم المادة الدراسية، وهذا يتطلب من عضو هيئة التدريس أن يقدم من نفسه نموذجاً معرفياً وإنسانياً وسلوكياً في آن واحد، وأن يجعل من نفسه قدوة لهم في المثابرة وتطوير الذات، والأمانة والعدل، وفي هذا السياق فإنه ينصح بأن تنظم الكلية لقاءات عامة دورية بين الأستاذ، والطلبة للبحث فيما يواجهه الطالب من مشكلات أكاديمية وبحثية.

4.5.9.2.3 وسائل تحسين أداء عضو هيئة التدريس في مجال إشرافه على أبحاث الطلبة

وينبغي في هذه الوسائل في عملية الإشراف، والبحوث العلمية للطلاب، بأن يراعى ما يلي:

- التأكد من أن الطالب له معرفة بأصول البحث العلمي، وقواعده، وعدم إغفال الطالب لأي من المراجع الأساسية للبحث.
- الحرص على أن يضيف البحث شيءً جديداً، وأن يمثل معرفة تراكمية إلى الجهود السابقة في موضوعه.
- أن يحترم حرية رأي الطالب، وتشجعه على إبراز شخصيته العلمية في البحث.
- أما مسؤولية الجامعة في إنجاح هذا الدور لعضو هيئة التدريس فهي كما يلي:
- العمل على تطوير مواصفات الرسائل الجامعية، بحيث يسمح باختلاف هذه المواصفات من قسم لآخر بسبب التباين في الاختصاص.
- ضرورة التمييز بين مستويات الرسائل الجامعية التي يناقشها الطلبة، لأن في عدم التمييز إجحافاً بالرسائل ذات المستوى المتميز وظلماً لأصحابها.
- أن تنشر الجامعة الرسائل النوعية المتميزة.

6.9.2.3 سمات ودور الأستاذ الجامعي في عملية التقييم

يعد الأستاذ الجامعي في مؤسسات التعليم العالي العنصر الفعال في جودة البرامج والأنشطة التعليمية باعتبار أن الأستاذ الجامعي هو الذي يعلم ويقتدي به فمن الضروري أن يتصف بالسمات الآتية (أحمد، والدوري، والعبيدي، 2014):

- أن يكون ملماً بمبادئ وأساسيات التربية وعلم النفس.
- أن يكون خالص النية وصادقا.
- أن يقن بأن التعليم رسالة وليس مجرد وظيفة.
- أن يكون معلماً ومتعلماً في آن واحد.
- أن يكون مهتماً بشكله العام، لأنه قدوة حسنة للمجتمع الذي يعمل فيه.
- أن يعتني بالمادة العلمية ويجعلها مادة شيقة.
- أن يتواصل الأستاذ مع الطلبة بعلاقة الاحترام وتبادل وجهات النظر
- أن يكون عادلاً في تقييم الطلبة وفي أحكامه عليهم.

7.9.2.3 التنمية المهنية لدى عضو هيئة التدريس

لقد عرفها (الحربي، 2006، 315) بأنها عمليات مؤسسية منظمة لتدريب أعضاء هيئة التدريس وإعدادهم، وتستهدف تجديد أدائهم المهني ورفع أدائه في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

كما عرفها (عمارة، 1999، 125) بأنها مجموعة من البرامج والأساليب التي تقوم بها الجامعة لإكساب عضو هيئة التدريس مزيداً من المعارف، والخبرات، والممارسات المهنية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) لرفع مستوى أدائه.

8.9.2.3 أهداف التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس: (العمرى و سنفر، 209،543)

لقد انتشر مفهوم التنمية المهنية في دول العالم وذلك للاستفادة المثلة من اعضاء هيئة التدريس وتدعيم قدراتهم لتعزيز دور الجامعة في تحقيق وظائفها، وهذا المفهوم الامثل يهدف الي ما يلي:

- المعرفة والفهم الاكاديمي لعضو هيئة التدريس.
- البحوث ومتابعة اجراءاتها وتطبيقها.
- البحث العلمي.
- خدمة الجامعة والمجتمع.

وذلك كون التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس كفيلة بأن تمكن من القيام بمسئولياته الثلاث وهي:

1- مسئولياته امام نفيه كونه اكاديميا، والتي تتطلب أن تحقق تقدما في مجال المعرفة، والاستمرار في التنمية والتحسين.
2- مسئولياته امام مؤسسته التي تتطلب التمكين من الجوانب الاكاديمية والتي تتعلق بمجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
3- مسئوليته امام المجتمع من خلال قدرته علي الاستجابة لمشكلات المجتمع وحاجاته.

9.9.2.3 أساليب التنمية المهنية

تتنوع أساليب التنمية المهنية إلى عدة أنواع منها:

الأساليب الذاتية (راشد، 1988، 54**)** ومنها:

- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى عضو هيئة التدريس نحو مهنته العلمية والتربوية بحيث يؤدي ذلك إلى رضاه عن عمله.
- الطموح الشخصي للأستاذ الجامعي، وقابليته للتقدم ومدى تأثره بعوامل التطور المحيطة به على المستوى العلمي والتربوي والثقافي،وقدرته على رؤية نواحي القوة والضعف لديه.
- الاطلاع الواسع للأستاذ الجامعي، ويشمل اطلاع في مجالات التخصص ومجال الثقافة المختلطة فهي تتيح له فرصة واسعة للنمو المهني.

المؤتمرات (أحمد، 2004،44)

وهي من أهم الأساليب التي تسهم في تنمية أداء الأستاذ الجامعي حيث يتم من خلال المؤتمرات العلمية تلقي الخبرات، والأفكار والآراء فهي مجال خصب لتدريب الأستاذ الجامعي على الحوار والمناقشة، والاستفادة من آراء الآخرين، وهي فرصة لكسب الخبرات، والمهارات في مجال تخصصه.

البعثات الدراسية.

ويقصد بها إيفاد أعضاء هيئة التدريس من حملة الماجستير لإتمام دراستهم في خارج البلاد أو داخلها، وكذلك إيفاد أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه كإجارة علمية في خارج البلاد.

البحث العلمي (غالب و عالم، 2008، 180):

إن البحث العلمي اصبح ضرورة ملحة لأي مجتمع، وذلك لمعالجة مختلف القضايا الفكرية والاجتماعية والامنية والاقتصادية، والتعليم الجامعي من دون تزاوج مع البحث العلمي يعتبر تعليما مبثور يخرج اعداد من الطلبة لا يلبثون إلا أن يصبحوا عبئا على عملية التنمية .إذ أن البحث العلمي يساعد على الرقي بممارسات عضو هيئة التدريس المهنية باعتبار التدريس الجامعي وثيق الصلة بالبحث العلمي، حيث تشكل الافكار الحديدة و الاكتشافات عاملا هاما في تحفيز الطلبة لحب المادة العلمية واستيعابها.

ويوضح هذا الجزء الإسهام الفكري لعضو هيئة التدريس التي تضاف الي قاعدة المعارف والتطبيقات في مجال تخصصه .

لذا لابد لعضو هيئة التدريس امتلاك القدرة على ابحاث علمية لخدمة الجامعة والمجتمع، والقدرة علي التأليف والابداع والتطوير.

وتزداد أهمية البحث العلمي لعضو هيئة التدريس من خلال: (التل، 1997،78)

- تقديم اقتراحات لتحسين العملية التدريسية واستخدام طرق جديدة للتعليم.
- تساعد معرفة عضو هيئة التدريس على النمو المهني، وذلك من خلال اطلاعه على الدراسات، والأبحاث الحديثة في مجال تخصصه.
- إن المعرفة بأساليب البحث العلمي سوف تساعد على إجراء الأبحاث ودراسة الأبحاث الأخرى، وكذلك تساعد على نقد الأبحاث العلمية.
- إن الأنشطة العلمية المتمثلة في (المؤتمرات، والندوات وورش العمل والدورات التدريبية) تشجع على إجراء البحوث العلمية، واختيار المراجع، والاستفادة من شبكة المعلومات الدولية.

10.2.3 علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأداء اعضاء هيئة التدريس

لا يمكن لأي منظمة ممارسة انشطتها بكفاءة دون القيام بعملية التخطيط لمواردها البشرية، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخاص بأعضاء هيئة التدريس في تحقيق اهداف الجامعات، والمتمثل بالأساس الحصول علي مخرجات تستطيع القيام بالوظائف داخل المنظمات في الدولة بكفاءة.

ومن خلال ذلك يتبين لنا أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخاص بأعضاء هيئة التدريس ينعكس ايجابا علي الجامعة اذا ما تم تبنيه بشكل دقيق. (بن عنتر،2010)

وقد بين (Buford,2006,521) أن هناك أهمية ربط مقاييس أداء الموارد البشرية بتحقيق رسالة المنظمة واهدافها التنظيمية، حيث اعتبر ذلك هو الدى يبين في عملية إعادة النظر بعملية تخطيط الموارد البشرية، وبرنامج التطوير التنظيمي وتطوير العاملين في الوقت نفسه.

حيث أن المنظمات التي تربط تقييم الاداء فيها بتخطيط الموارد البشرية ينعكس بشكل إيجابي علي أداء المنظمة.

ومن هنا يمكن القول أنه إذا كانت استراتيجية التوظيف تقتضي تعيين الافراد الذين لديهم كفاءات ومهارات عالية فإن استراتيجية الاجور تعتمد علي مقدرات إبداعهم في وظائفهم المسندة إليهم.

إن تحسين مستوى أداء الموارد البشرية الخاص بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات لا يتم الامن خلال التدريب والتطوير والتحفيز، ويتمثل ذلك من خلال وضع برنامج المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، وامكانية اتمام الدراسة للحصول علي درجة الدكتوراه.

ومن خلال الخطة التي تقوم الجامعة بوضعها لتطوير اداء اعضاء هيئة التدريس والمتمثلة بالمشاركة وبحضور المؤتمرات العلمية وكتابة الابحاث العلمية والتأليف كل ذلك ينعكس ايجابا علي اداء عضو هيئة التدريس وبتالي على هدف الجامعة وهو الحصول علي مخرجات تستطيع شغل الوظائف في الدولة.

ومن خلال ما ذكر نجد أن هناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخاص بأعضاء هيئة التدريس وادائهم في الجامعات، لأنه عندما تكون الخطة مدروسة ومعدة وفقا لضوابط علمية من حيث التحليل الوظيفي والمكين والتدريب والتطوير والتحفيز، ويتم تنفيذها وفقا لذلك سوف تؤدى الي تحقيق اهداف الجامعة .

وأن تعيين اعضاء هيئة تدريس دوى كفاءات وكذلك تطويرهم ينعكس علي اداء مهامهم بالشكل المطلوب ونتيجة لأدائهم والتزامهم بواجباتهم الوظيفية يمكنهم من المساهمة في اجراء بحوث علمية تساهم في تطوير المجتمع بالإضافة الي الحصول علي مخرجات مؤهلين في مختلف التخصصات.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.1.4.نوع الدراسة وطبيعتها

2.1.4.الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة

3.1.4.مجتمع الدراسة

4.1.4.عينة الدراسة

5.1.4.وحدة التحليل

6.1.4.طرائق جمع البيانات

1.6.1.4.البيانات الثانوية

2.6.1.4.البيانات الأولية

1.2.6.1.4.أداة الدراسة

2.2.6.1.4.صحة أداة الدراسة

3.2.6.1.4.ثبات أداة الدراسة

4.2.6.1.4.إجراءات تطبيق أداة الدراسة

7.1.4.الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع

منهجية الدراسة (الطريقة والإجــراءات)

يتناول هذا الفصل عرضاً للطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث في الدراسة من حيث منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها، وأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وتوضيح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

1.1.4.نوع الدراسة وطبيعتها:

تعتبر هذه الدراسة ميدانية استطلاعية ،وقد قام الطالب بتباع المنهج الوصفي التحليلي للدراسة.

2.1.4.الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة:

تبنى الباحث في بناء هذه الدراسة والسير بمراحلها على إستراتيجية المعاينة لجزء من مجتمع الدراسة.

3.1.4.مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية التالية (جامعة طرابلس، جامعة الزاوية، جامعة مصراته، الجامعة الأسمرية الإسلامية، جامعة المرقب، جامعة الزيتونة، جامعة الجبل الغربي، جامعة سبها، جامعة بنغازي، جامعة سرت، جامعة عمر المختار) وقد بلغ عددهم (823) عضو هيئة تدريس، وكما هو مبين في الجدول (1.4).

4.1.4.عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في اختيار عينة الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار (494) عضو هيئة تدريس، حيث تم تمثيل عينة الدراسة بنسبة (60%) من مجتمع الدراسة، وكما هو مبين في الجدول (1.4).

الجدول (1.4) توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة بالجامعات الليبية

الرقم	اسم الجامعة (كلية الاقتصاد)	عدد أعضاء هيئة التدريس (مجتمع الدراسة)	عدد أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة 60%)
1	كلية الاقتصاد جامعة طرابلس	143	86
2	كلية الاقتصاد جامعة الزاوية	62	37
3	كلية الاقتصاد جامعة مصراته	62	37
4	كلية الاقتصاد جامعة الأسمرية الإسلامية	125	75
5	كلية الاقتصاد جامعة الخمس	91	55
6	كلية الاقتصاد جامعة الزيتونة	52	31
7	كلية الاقتصاد جامعة الجبل الغربي	24	14
8	كلية الاقتصاد جامعة سبها	81	49
9	كلية الاقتصاد جامعة بنغازي	78	47
10	كلية الاقتصاد جامعة سرت	48	29
11	كلية الاقتصاد جامعة عمر المختار	57	34
	المجموع	823	494

5.1.4.وحدة التحليل:

تكونت وحدة التحليل من الأفراد الممثلين لأعضاء هيئة التدريس الليبيين في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

6.1.4.طرائق جمع البيانات:

استخدم الباحث نوعين من البيانات:

1.6.1.4.البيانات الثانوية:

تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة (الإطار النظري) من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية والدراسات والأبحاث السابقة لتقديم تغطية كافية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء أعضاء هيئة التدريس.

2.6.1.4.البيانات الأولية:

1.2.6.1.4.أداة الدراسة:

استخدم الباحث أداة من أجل جمع البيانات تمثلت باستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، ملحق رقم (2) وهي:

الجزء الأول: اشتمل على بيانات تتعلق بالمعلومات الديموغرافية والوظيفية المتمثلة بـــ (الجنس، العُمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري).

الجزء الثاني: وحسب ما هو مشار إليه في الجدول (2.4)، فقد اشتمل على (خمسة مجالات) وهي (تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) والممثلة للمتغير المستقل(التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية).

الجزء الثالث: وحسب ما هو مشار إليه في إليه في الجدول (2.4) فقد اشتمل على المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس).

حيث قام الباحث بتطوير استبانة بناءً على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، وذلك بعد الرجوع للعديد من أدبيات الدراسة مثل دراسة فوطة (2008) ودراسة الضمور (2008) حيث حددت خيارات الإجابة بخمسة مستويات وهي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات) غير موافق (درجتين) وغير موافق بشدة (درجة واحدة). وقد بلغ المجموع الكلي لفقرات هذه المجالات (42) فقرة. وقد روعي عند تصميم الاستبانة وضوح الأسئلة وتسلسلها وعدم وجود صعوبات أثناء التعبئة، لذلك تم اعتماد الاستمارة كأداة صالحة للدراسة.

وتم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس / عدد الفئات المطلوبة

(5) – (1) / (3) = 1.33

ومن ثمّ إضافة الجواب 1.33 على نهاية كل فئة؛ لتصبح الفئات ودرجة الموافقة على النحو المبين في الجدول (2.4).

الجدول (2.4) الفئات ودرجات الموافقة لإجابات أفراد العينة

الفئة	درجة الموافقة
1.00– أقل من 2.33	متدنية
2.33– 3.66	متوسطة
3.67– 5.00	عالية

2.2.6.1.4.صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في جامعة (جامعة العلوم الإسلامية، الجامعة الأردنية، عمان العربية، العلوم التطبيقية) ملحق رقم (1)، وذلك لإبداء الرأي فيها، وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشاروا إليها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من تعديل لصياغة بعض الفقرات من حيث البناء

واللغة وكان عدد الفقرات قبل التحكيم (53) فقرة، واضمحل العدد إلى (42) بعد إجراء التعديلات المطلوبة.

3.2.6.1.4.ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معادلة معامل ارتباط (بيرسون) لحساب ثبات الاستقرار، كما تم استخدام معادلة (كرونباخ- ألفا) لحساب ثبات التجانس. والجدول (3.4) يوضح ذلك:

جدول (3.4) معاملات ثبات الاستقرار والتجانس لأداة الدراسة وأبعادها

الرقم	البُعد	ثبات الاستقرار	ثبات التجانس	عدد الفقرات
1	البُعد الأول : تحليل وتصميم العمل	0.81	0.92	6
2	البعد الثاني: الاستقطاب	0.82	0.91	5
3	البُعد الثالث: الاختيار والتعيين	0.77	0.93	6
4	البُعد الرابع: التدريب	0.76	0.62	4
5	البُعد الخامس: التحفيز	0.84	0.84	10
6	أداء أعضاء هيئة التدريس	0.85	0.77	11
	الكلـــــــي	0.81	0.79	42

يلاحظ من الجدول (3.4) أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة الدراسة وأبعادها تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتماد أداة الدراسة في تطبيقها النهائي، كما ورد في الدراسات السابقة كمعيار للثبات.

4.2.6.1.4.إجراءات الدراسة:

قام الباحث بتوزيع استبانات أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة المتمثلة أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، وتم التباحث معهم حول أسلوب تنفيذها من خلال توضيح التعليمات لهم شفوياً إضافة للتعليمات المكتوبة على الاستبانة، وذلك بأن يقوم المشارك بالاستبانة بوضع إشارة (√) في المكان المناسب.

وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (494) استبانة، وتم استعادة (451) استبانة، واستُبعِدَ منها (6) استبانات غير صالحة، وبقيت (445) استبانة صالحة للتحليل، وكما هو موضح بالجدول (4.4).

وتمت مراجعة وتدقيق البيانات وترميزها لتسهيل عملية التحليل وتفريغها على جهاز الحاسوب وقد تم تحليل البيانات باستخدام نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences –SPSS).

الجدول رقم (4.4) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة

الرقم	اسم الجامعة (كلية الاقتصاد)	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
1	كلية الاقتصاد جامعة طرابلس	86	80
2	كلية الاقتصاد جامعة الزاوية	37	35
3	كلية الاقتصاد جامعة مصراته	37	34
4	كلية الاقتصاد جامعة الأسمرية الإسلامية	75	70
5	كلية الاقتصاد جامعة الخمس	55	51
6	كلية الاقتصاد جامعة الزيتونة	31	30
7	كلية الاقتصاد جامعة الجبل الغربي	14	12
8	كلية الاقتصاد جامعة سبها	49	46
9	كلية الاقتصاد جامعة بنغازي	47	39
10	كلية الاقتصاد جامعة سرت	29	25
11	كلية الاقتصاد جامعة عمر المختار	34	29
	المجموع	494	451

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.1.5.وصف خصائص عينة الدراسة

2.1.5.تحليل أسئلة الدراسة

3.1.5.اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يهدف هذا الفصل إلى تحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضياتها من خلال: وصف خصائص عينة الدراسة، وتحليل أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

1.1.5.وصف خصائص عينة الدراسة:

تم اختيار مجموعة من العوامل الديموغرافية التي تتعلق بالأمور الديموغرافية والوظيفية (Factual Data) من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة، وتبين النتائج المشار إليها في الجداول التالية خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العُمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المرتبة العلمية، الوظيفة الحالية، الراتب الشهري).

أولا: الجنس

الجدول (1.5) التكرارات والنسب المئوية لمتغير (الجنس)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	405	%91.0
إناث	40	%9.0
المجمـــــوع	445	%100.0

تظهر بيانات الجدول (1.5) أن نسبة الذكور هي النسبة الأعلى في عينة هذه الدراسة إذ بلغ مجموع الذكور (405) شكلوا ما نسبته (91.0%) من عينة الدراسة، وبالنسبة للإناث فقد بلغت نسبتهن (9.0%) من عينة الدراسة، وهذه النتيجة تبدو طبيعية؛ باعتبارها انعكاساً لارتفاع نسبة الذكور من حملة الشهادات العليا (الدكتوراه والماجستير)، مقارنة بالإناث في ليبيا، كما أن هناك إقبالاً قليلاً من قبل الإناث على مهنة التدريس الجامعي في ليبيا تعود إلى أسباب اجتماعية.

ثانياً: العُمر

الجدول (2.5) التكرارات والنسب المئوية لمتغير (العُمر)

لعُمر	التكرار	النسبة المئوية
قل من 30 سنة	17	%3.8
30 سنة – 40 سنة	245	%55.1
41 سنة – 50 سنة	107	%24.0
51 سنة فأكثر	76	%17.1
لمجمـــــوع	445	%100.0

يتبين من الجدول (2.5) أن ذوي الأعمار (أقل من 30 سنة) بلغت (3.8%)، أما بالنسبة لذوي الأعمار (30 سنة – 40 سنة) فبلغت النسبة 55.1%، وبالنسبة لذوي الأعمار (41 سنة – 50 سنة) فبلغت النسبة (24.0%)، وأخيراً، بالنسبة لذوي الخبرات (51 سنة فأكثر) فبلغت النسبة (17.1%)؛ ويدل ذلك على أن الغالبية من أعضاء هيئة التدريس هم ضمن الفئتين العمريتين (30 سنة – 40 سنة) و (41 سنة – 50 سنة) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية هم من حملة شهادة الماجستير وبالتالي فإن أعمارهم تقع في هاتين الفئتين.

ثالثاً: عدد سنوات الخبرة

الجدول (3.5) التكرارات والنسب المئوية لمتغير (عدد سنوات الخبـــرة)

عدد سنوات الخبـــرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	53	% 11.9
5 سنوات – 10 سنوات	183	% 41.1
11 سنة – 15 سنة	102	% 22.9
16 سنة– 20 سنه	45	%10.1
21 سنة فأكثر	62	% 13.9
المجمـــــوع	445	%100.0

يبين الجدول (3.5) أن نسبة الأشخاص ذوي الخبرة (أقل 5 سنوات) بلغت (11.9%)، وبالنسبة لذوي الخبرة (5– 10 سنوات) بلغت (41.1%)؛ وهي النسبة الأعلى في هذه الدراسة؛ أما بالنسبة لذوي الخبرة (11 سنة – 15 سنة) بلغت 22.9%، وذوي الخبرة (16 سنه– 20 سنه) بلغت 10.1% وأخيراً، بالنسبة لذوي الخبرة (21 سنة فأكثر) فبلغت (13.9%)؛ وتعتبر هذه النتيجة منطقية إذا ما قورنت بالفئات العمرية لغالبية أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد في الجامعات الليبية فقد تبين بأن الفئتين العمريتين (30 سنة –40 سنة) و (41 سنة –50 سنة) هي الغالبة بين أعضاء هيئة التدريس، وإذا افترضنا بأن تعيين عضو هيئة التدريس بالظروف الطبيعية يتم تعيينه في نهاية العشرينات من عمره، وأن أغلب التعيينات هي من حملة درجة الماجستير؛ فإن خبراتهم تتلاءم مع أعمارهم.

رابعاً: المؤهل العلمي

الجدول (4.5) التكرارات والنسب المئوية لمتغير(المؤهل العلمي)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
الماجستير	312	%70.1
الدكتوراه	133	%29.9
المجموع	445	%100.0

تظهر بيانات الجدول (4.5) أن نسبة الأشخاص الحاصلين على درجة الماجستير بلغت (70.1%)، أما بالنسبة للحاصلين على درجة الدكتوراه فبلغت النسبة (29.9%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه وخلال العقود الخمسة المنصرمة لم يكن هناك إيفاد لحملة شهادة الماجستير من أجل الحصول على شهادة الدكتوراه، كما أن الراغبين في إكمال دراستهم للحصول على شهادة الدكتوراه على حسابهم الخاص كانوا يخضعون لإجراءات وموافقات عديدة من الجهات المختصة، بالإضافة إلى أنه لا توجد في ليبيا جامعات تمنح درجة الدكتوراه؛ مما انعكس على أعداد ونسبة الحاصلين على هذه الدرجة العلمية.

خامسًا: الراتب الشهري

الجدول (5.5) التكرارات والنسب المئوية لمتغير (الراتب الشهري)

الراتب الشهري	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 1000 دينار ليبي	18	%4.00
1000 – أقل من 2000 دينار ليبي	293	%65.8
2000 دينار ليبي فأكثر	134	%30.1
المجمـــــوع	445	%100.0

تظهر بيانات الجدول (5.5) أن نسبة الذين يحصلون على راتب (أقل من 1000 دينار ليبي) بلغت (4%) وأن نسبة اللذين يحصلون على راتب (1000– اقل من 2000 دينار ليبي) بلغت (65.8%)، وبالنسبة للذين يحصلون على راتب (2000 دينار ليبي فأكثر) فبلغت النسبة (30.1%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد في الجامعات الليبية هم من حملة الدرجة الجامعية الثانية (الماجستير) ولذلك جاءت رواتبهم ضمن الفئة (1000– اقل من 2000 دينار ليبي)، حيث أن الراتب (أقل من 1000 دينار ليبي) يقدم لحامل شهادة الماجستير حديث التعيين، والراتب (2000 دينار ليبي فأكثر) يقدم لحاملي شهادة الدكتوراه.

2.1.5.تحليل أسئلة الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة، يهدف إلى التعرف على "أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس "،ومستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، وتم عرض نتائج الدراسة، وفقاً لما تم طرحه من أسئلة، وهي على النحو الآتي:

1.2.1.5.التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة الجامعات الليبية لتحليل وتصميم العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

السؤال الثالث: ما مستوى ممارسة الجامعات الليبية للاستقطاب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

السؤال الرابع: ما مستوى ممارسة الجامعات الليبية للاختيار والتعيين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

السؤال الخامس: ما مستوى ممارسة الجامعات الليبية للتدريب من وجهة أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

السؤال السادس: ما مستوى ممارسة الجامعات الليبية للتحفيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

للإجابة على هذا الأسئلة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مستوى ممارسة الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي، ومحور التخطيط الاستراتيجي ككل، من وجهة أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية كما هو مبين في الجدول (6.5).

الجدول (6.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	تحليل وتصميم العمل	.333	0.61	3	متوسطة
2	الاستقطاب	3.02	0.81	5	متوسطة
3	الاختيار والتعيين	3.27	0.71	4	متوسطة
4	التدريب	3.35	780.	2	متوسطة
5	التحفيز	3.51	0.69	1	متوسطة
	مستوى ممارسة الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ككل	333.	40.5		متوسطة

يبين الجدول (6.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛ إذ بينت النتائج أن مستوى ممارسة الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد، كان بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.54)، وهذا يدل على تقارب إجابات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وعدم تشتت البيانات عن المتوسط الحسابي.

كما يتبين من الجدول (6.5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تراوحت بين (3.02– 3.51)، كان أعلاها لبُعد " التحفيز " بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.69) ودرجة تقييم متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بُعد "التدريب" بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (0.78) ودرجة تقييم متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد "تحليل وتصميم العمل" بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.61) ودرجة تقييم متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد "الاختيار والتعيين " بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (0.71) وبدرجة تقييم متوسطة، وجاء أخيرًا بُعد "الاستقطاب" بمتوسط حسابي(3.02)، وانحراف معياري (0.81) وبدرجة تقييم متوسطة. ويدل ذلك على أن الجامعات الليبية تهتم بتحفيز أعضاء هيئة التدريس فتقدم لهم العلاوات والزيادات السنوية والمكافآت لمعرفتها بأن ذلك يؤدي الى تحسين اداءهم، كما أن هناك اهتماما بالتدريب، فتسعى الجامعات الى عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس سواء الداخلية أو الخارجية كما أن الجامعات تحرص على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الندوات

والمؤتمرات المحلية والدولية، زيادة على ما تقوم به الجامعات من ابتعاث اعضاء هيئة التدريس الى مختلف الجامعات العالمية لإتمام دراستهم الجامعية.

ويتبين أيضا أن ممارسة الجامعات لوظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين جاء في المراتب الاخيرة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، حيث يرى أعضاء هيئة التدريس أن هناك تقصيرا في أداء الجامعات لهذه الوظائف، وان اعتماد الجامعات ينصب على المعارف وأقرباء أعضاء هيئة التدريس والاعلان الداخلي المحدود في الاعلان عن الوظائف الشاغرة لأعضاء هيئة التدريس.

وتم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخمسة على حده؛ إذ كانت على النحو التالي كما هو مبين في الجداول (7.5)، و (8.5)، و (9.5)، و (10.5)، (11.5).

2.2.1.5 البُعد الأول: تحليل وتصميم العمل

يمثل الجدول (7.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول (7.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبُعد الأول "تحليل وتصميم العمل"

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقـــة
.1	القائمون بعملية تحليل وتصميم العمل على اطلاع ودراية تامة بالتخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	923.	740.	1	عالية
.2	الوضوح في مفهوم وظيفة تحليل وتصميم العمل المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	3.44	0.93	3	متوسطة
.3	التكامل بين الإدارات في الجامعة حول عمليات تحليل وتصميم العمل.	3.60	0.75	2	متوسطة
.4	التصور الواضح لعملية تصميم وتحليل العمل الخاصة بعضو هيئة التدريس بالجامعة.	2.98	1.07	5	متوسطة
.5	القائمون على عملية التحليل وتصميم العمل في الجامعة على خبرة ودراية تامة بالتخطيط الاستراتيجي المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	3.09	1.16	4	متوسط

.6	تتم عملية تحليل وتصميم العمل بشكل دوري وحسب مقتضيات الأقسام العلمية والكليات في الجامعة.	2.95	1.00	6	متوسطة

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبُعد الأول "تحليل وتصميم العمل" ما بين (2.95– 3.92)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي نصها" القائمون بعملية تحليل وتصميم العمل على اطلاع ودراية تامة بالتخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.74)، ودرجة تقييم عالية، تليها الفقرة رقم (3) " التكامل بين الإدارات في الجامعة حول عمليات تحليل وتصميم العمل " بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.75) ودرجة تقييم متوسطة، بينما جاءت الفقرة (6)في المرتبة الأخيرة " تتم عملية تحليل وتصميم العمل بشكل دوري وحسب مقتضيات الأقسام العلمية والكليات في الجامعة" بمتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري مقداره (1.00)، ودرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية يرون بان القائمين على عملية تحليل وتصميم العمل على دراية بالتخطيط الاستراتيجي، ولديهم التأهيل والكفاءة المعرفية لأداء هذه الوظيفة، ولكنهم لا يقومون بهذه الوظيفة بشكل دوري وحسب مقتضيات الاقسام الاكاديمية، وعليه فان هناك قلة في الاهتمام في هذه الوظيفة من قبل الجامعات الليبية.

3.2.1.5 البُعد الثاني: الاستقطاب

يمثل الجدول (8.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول (8.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبُعد الثاني" الاستقطاب"

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس التي تمتلك المهارة الكافية.	3.20	1.06	1	متوسطة
.2	القائمون بعملية الاستقطاب الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة من ذوي الخبرة.	3.00	1.03	3	متوسطة

.3	تتبع الجامعة طرق عادلة للاختيار والتعيين لجذب أعضاء هيئة تدريس المهرة.	2.89	1.11	4	متوسطة
4	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام كافة.	2.87	50.9	5	متوسطة
5	تقوم الجامعة بمنح رواتب متميزة لعضو هيئة التدريس.	3.15	1.01	2	متوسطة

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبُعد الثاني "الاستقطاب" ما بين (2.87– 3.20)، كان أعلاها للفقرة رقم (7) " تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس التي تمتلك المهارة الكافية " بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري مقداره (1.06)، ودرجة تقييم متوسطة، تليها الفقرة رقم (11)" تقوم الجامعة بمنح رواتب متميزة لعضو هيئة التدريس "بمتوسط حسابي (3.15)، وانحراف معياري مقداره (1.01)، ودرجة تقييم متوسطة.

بينما جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأخيرة "يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام كافة" بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري مقداره (0.95) ودرجة تقييم متوسطة. ويتبين من ذلك أنه على الرغم من حرص الجامعات الليبية على استقطاب الكفاءات الماهرة والمؤهلة من أعضاء هيئة التدريس للعمل لديها، إلا انها لا تقوم بالإعلان عن ذلك في وسائل الاعلام المختلفة وانما تقتصر ذلك على اساليب محدودة كمعارف اعضاء هيئة التدريس أو أقرباءهم، كذلك فإنها لا تستخدم طرقا عادلة في الاختيار والتعيين وذلك كما اسفلنا لاعتمادها على اساليب محدودة في الاعلان عن الوظائف، حيث لا يصل الاعلان الى كافة المعنيين من خلال وسائل الاعلام المختلفة.

4.2.1.5.البُعد الثالث: الاختيار والتعيين

يمثل الجدول (9.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول (9.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث " الاختيار والتعيين"

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقـــة
1	يتم اختيار المتقدمين لوظيفة عضو هيئة التدريس في الجامعة على أسس موضوعية.	2.94	1.16	6	متوسطة
2	يتم اختيار عضو هيئة التدريس وفقا لمعايير الوظائف الشاغرة.	3.50	1.11	2	متوسطة
3	أعتقد أنني مؤهل للمشاركة في عملية اختيار المتقدمين لوظيفة عضو هيئة التدريس بالجامعة.	3.09	1.03	5	متوسطة
4	الفساد الإداري يلعب دورًا أساسيًا في التعيين عضو هيئة التدريس في الجامعة.	3.20	1.01	4	متوسطة
5	في حال لم يقم المتعيّن لوظيفة عضو هيئة التدريس بإثبات جدارته يتم الاستغناء عنه واستبداله بآخر كفء.	3.56	0.98	1	متوسطة
6	موازين التعيين في الجامعة تقوم على مبادئ العدالة في اختيار وتعيين عضو هيئة التدريس.	3.35	0.99	3	متوسطة

كما وتراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبُعد الثالث"الاختيار والتعيين" ما بين (2.94– 3.56)، كان أعلاها للفقرة رقم (16) "في حال لم يقم المتعيّن لوظيفة عضو هيئة التدريس بإثبات جدارته يتم الاستغناء عنه واستبداله بآخر كفء". بمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري مقداره (0.98)، ودرجة تقييم متوسطة، تليها الفقرة رقم (13) " يتم اختيار عضو هيئة التدريس وفقا معايير الوظائف الشاغرة ".بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري مقداره (1.11)، ودرجة تقييم متوسطة.

بينما جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأخيرة " يتم اختيار المتقدمين للوظيفة عضو هيئة التدريس في الجامعة على أسس موضوعية " بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري مقداره (1.16) ودرجة تقييم متوسطة. ويتبين من ذلك حرص الجامعات الليبية على أن عضو هيئة التدريس يجب أن يثبت كفاءة وتأهيل وقدرة على العمل كعضو هيئة تدريس والا فان الجامعة ستستغني عنه، في حين ان عملية الاختيار والتعيين لا تعتمد على اسس موضوعية وينقصها النزاهة والشفافية.

5.2.1.5 البُعد الرابع: التدريب

يمثل الجدول (10.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول (10.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبُعد الرابع" التدريب"

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقــة
1	خطة التدريب في الجامعة تعتمد على احتياجات الأقسام العلمية والكليات.	3.53	0.85	1	متوسطة
2	تقوم الجامعة بتدريب عضو هيئة التدريس بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.	3.40	0.94	2	متوسطة
3	تقوم الجامعة بتدريب عضو هيئة التدريس بهدف تطوير مهاراته الوظيفية.	33.2	1.00	4	متوسطة
4	هناك ترشيحات من الأقسام العلمية للإتمام الدراسة لحملة شهادة الماجستير في جميع التخصصات.	3.24	0.99	3	متوسطة

كما وتراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبُعد الرابع "التدريب" ما بين (3.23– 3.53)، كان أعلاها للفقرة رقم (18) " خطة التدريب في الجامعة تعتمد على احتياجات الأقسام العلمية والكليات ". بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري مقداره (0.85)، ودرجة تقييم متوسطة، تليها الفقرة رقم (19) "تقوم الجامعة بتدريب عضو هيئة التدريس بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم". بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري مقداره (0.94)، ودرجة تقييم متوسطة.

بينما جاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الأخيرة " تقوم الجامعة بتدريب عضو هيئة التدريس بهدف تطوير مهاراته الوظيفية " بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري مقداره (1.00) ودرجة تقييم متوسطة. ويتبين من ذلك أن الجامعات الليبية تهتم بتدريب اعضاء هيئة التدريس وتسعى لتأهيلهم وزيادة مهاراتهم وقدرتهم وخبراتهم من خلال الدورات والمؤتمرات والندوات الداخلية والخارجية ومن خلال البعثات الدراسية.

6.2.1.5 البُعد الخامس: التحفيز

يمثل الجدول (11.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول (11.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبُعد الخامس" التحفيز "

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في الجامعة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل.	3.46	1.00	8	متوسطة
2	تتبع الجامعة أساليب عديدة للتحفيز.	3.58	1.03	2	متوسطة
3	تعتمد الجامعة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها.	3.48	0.94	7	متوسطة
4	تعتمد الجامعة أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها كخطابات الشكر والتقدير.	3.37	1.09	10	متوسطة
5	تستند سياسة التحفيز بالجامعة إلى أسس موضوعية.	3.57	0.90	3	متوسطة
6	أتلقى كتب شكر وتقدير للجهود التي أبذلها في العمل.	3.41	1.01	9	متوسطة
7	تقوم الجامعة بترقيتي ومكافئتي عن العمل الذي أقوم به.	3.49	0.95	6	متوسطة
8	أتلقى الثناء والمدح من قبل رؤسائي في العمل جراء العمل الذي أقوم به.	3.54	1.01	4	متوسطة
9	يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به في الجامعة.	3.49	0.92	5	متوسطة
10	نظام العلاوات في الجامعة يشبع احتياجاتي.	3.66	0.76	1	متوسطة

كما وتراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبُعد الخامس "التحفيز" ما بين (3.37– 3.66)، كان أعلاها للفقرة رقم (31) " نظام العلاوات في الجامعة يشبع احتياجاتي "بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري مقداره (0.76)، ودرجة

تقييم متوسطة، تليها الفقرة رقم (23) " تتبع الجامعة أساليب عديدة للتحفيز "بمتوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري مقداره (1.03)، ودرجة تقييم متوسطة.

بينما جاءت الفقرة رقم (25) في المرتبة الأخيرة " تعتمد الجامعة أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها كخطابات الشكر والتقدير " بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري مقداره (1.09) ودرجة تقييم متوسطة. ويتبين من ذلك أن الجامعات الليبية تهتم كثيرا بالحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس كالمكافئات والعلاوات، ولكن هناك تقصيرا في الحوافز المعنوية كالثناء والشكر.

7.2.1.5 أداء أعضاء هيئة التدريس

السؤال السابع: ما مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية من وجهة نظرهم؟

يمثل الجدول (12.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا المتغير.

الجدول (12.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بمتغير "أداء أعضاء هيئة التدريس"

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم استخدام الوسائل العلمية المساعدة في المحاضرات	3.52	0.80	5	متوسطة
2	هناك تعاون بين عضو هيئة التدريس وزملائه بالكلية	3.42	0.82	9	متوسطة
3	هناك الرغبة والنمو الأكاديمي والمهنية لدى عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بالجامعات الليبية.	43.5	0.86	4	متوسطة
4	تركز عملية تقييم الأداء على تطوير الأداء المستقبلي لعضو هيئة التدريس في الكلية.	3.49	0.94	7	متوسطة
5	يتم تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس وفقاً لاستغلال وقت المحاضرة بشكل فعلي.	3.35	0.99	10	متوسطة
6	يتم تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس وفقاً لكفاءته في أداء المهام المسندة إليه.	3.31	0.90	11	متوسطة

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقـــة
7	يتم تقييم أداء عضو هيئة التدريس من خلال الطلبة (استبانة توزع على الطلبة).	3.51	0.96	6	متوسطة
8	يتم تقييم أداء عضو هيئة التدريس وفقاً للدراسات والأبحاث العلمية الذي يقوم بها عضو هيئة التدريس.	3.65	0.84	1	متوسطة
9	تقوم الكلية بالمحافظة على أعضاء هيئة التدريس المتميزين.	3.57	0.90	2	متوسطة
10	رضا عضو هيئة التدريس ينعكس بشكل واضح على مستوى أدائهِ.	3.46	0.87	8	متوسطة
11	تقوم الجامعة بأخذ آراء أعضاء هيئة التدريس بعين الاعتبار لأجل تحسين الأداء لديهم.	3.56	0.89	3	متوسطة
	أداء أعضاء هيئة التدريس	3.49	0.68		متوسطة

ويظهر الجدول (12.5) بأن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول (أداء أعضاء هيئة التدريس)، بلغ (3.49)، وانحراف معياري (0.68) ودرجة تقييم متوسطة.

كما وتراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـــ "أداء أعضاء هيئة التدريس" ما بين (3.31– 3.65)، كان أعلاها للفقرة رقم (39) " يتم تقييم أداء عضو هيئة التدريس وفقاً للدراسات والأبحاث العلمية الذي يقوم بها عضو هيئة التدريس "بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري مقداره (0.84)، ودرجة تقييم متوسطة، تليها الفقرة رقم (40) " تقوم الكلية بالمحافظة على أعضاء هيئة التدريس المتميزين "بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري مقداره (0.90)، ودرجة تقييم متوسطة.

بينما جاءت الفقرة رقم (37) في المرتبة الأخيرة " يتم تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس وفقاً لكفاءته في أداء المهام المسندة إليه " بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.91) ودرجة تقييم متوسطة.

3.1.5.اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل وتصميم العمل على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار والتعيين على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)؛ لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ككل)، على المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وكما هو مبين في الجداول (13.5) (14.5) (15.5).

اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط المُستخدم: وتم ذلك من خلال تحليل التباين (ANOVA) – نظراً لوجود متغير مستقل واحد فقط – المبين في الجدول (13.5).

الجدول (13.5) نتائج تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	الطريقة المستخدمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
الانحدار الخطي البسيط	Enter	Regression	113.659	1	22.732	105.594	0.000
		Residual	94.506	443	0.215		
		المجموع	208.165	444			

a. Predictors: (Constant) التخطيط الاستراتيجي

b. Dependent Variable: الأداء

يلاحظ من الجدول (13.5) أن قيمة (f) (105.594) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ككل)، والمتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس). وبهذا يكون نموذج الانحدار الخطي البسيط ملائمًا لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ككل)، والمتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس)، ويبين الجدول (14.5) ملخص نموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (14.5) ملخص نموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدّل	الخطأ المعياري في التقدير
	R	R^2	Adjusted R^2	Std. Error of the Estimate
الانحدار الخطي البسيط	0.739	0.546	0.541	0.464

a. Predictors: (Constant) التخطيط الاستراتيجي

b. Dependent Variable: الأداء

يتبين من الجدول (14.5) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ككل)، والمتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس) بلغت (0.739)، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) (0.546)، وأن قيمة معامل التحديد المعدّل

(R^2 Adjusted) (0.541)، والذي يدل على أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ككل) استطاع أن يفسر (54.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس)، والباقي يُعزى إلى عوامل أخرى.

وهكذا يُمكن القول: إنّ المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ككل)يُؤثر على المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس)، والذي يمكن أن يكون معنويًا، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار الخطي البسيط، المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)، والجدول (15.5) يبين ذلك.

جدول (15.5) معنوية معاملات (Coefficient) معادلة الانحدار الخطي البسيط المعيارية (Standardized)وغير المعيارية (Unstandardized) للفرضية الرئيسية الأولى

نموذج الانحدار الخطي البسيط	غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعيارية Standardized Coefficients	قيمة t	الدلالة الإحصائية
	B	Std. Error	Beta		
(Constant) الحد الثابت	1.144	0.167		6.866	0.000
التخطيط الاستراتيجي ككل	0.733	0.051	0.739	14.267	0.000

a. Dependent التخطيط الاستراتيجي ككل
Variable:

يتبين من خلال الجدول (15.5) ما يلي:

– وجود دلالة إحصائية لثابت معادلة الانحدار الخطي البسيط، إذ بلغت قيمة (t) (6.866) وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \le 0.05$)، مما يدل على وجود معنوية لثابت معادلة الانحدار الخطي البسيط الذي بلغت قيمته (1.144).

– وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ككل)، إذ بلغت قيمة (t) (14.267) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \le 0.05$)، مما يدل على رفض الفرضية الرئيسية الصفرية، وقبول البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده

(تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية" ؛ وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط، المعياري الذي بلغت قيمته (0.739)، وغير المعياري (0.733).

وبالتالي فإنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بأثر (التخطيط الاستراتيجي ككل) على (أداء أعضاء هيئة التدريس)، بدلالة معاملات الانحدار غير المعيارية على النحو الآتي:

$$\hat{y} = 1.144 + 0.733\ x$$

حيث:

$\hat{y}$: تمثل القيمة المتنبأ بها لأداء أعضاء هيئة التدريس غير المعيارية.

x: تمثل قيمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ككل غير المعيارية.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بأثر (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ككل) على (أداء أعضاء هيئة التدريس)، بدلالة معاملات الانحدار المعيارية على النحو الآتي:

$$Z_{\hat{y}} = 0.739\ Z_x$$

حيث:

$Z_{\hat{y}}$: تمثل القيمة المتنبأ بها لأداء أعضاء هيئة التدريس المعيارية.

Z_x: تمثل قيمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ككل المعيارية.

وهذا يعني أن زيادة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (المتغير المستقل) درجة واحدة ترافقها زيادة في أداء أعضاء هيئة التدريس (المتغير التابع) بمقدار 0.739.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)؛ لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (تحليل وتصميم العمل، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتحفيز) على المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبعد إدخال المتغيرات المستقلة الخمسة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد (تحليل وتصميم العمل، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتحفيز) بطريقة (Stepwise)؛ التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة الخمسة لها أثر دال إحصائيًا على المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس)، وكذلك معرفة النسبة المئوية

لذلك الأثر إن وجد، وهذه الطريقة تدخل المتغير المستقل في حسابات المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع – له أثر دال إحصائيا – عندما تكون قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وتخرجه منها؛ عندما تكون قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.10)، ويظهر الجدول (16.5) أي من المتغيرات المستقلة الخمسة أدخلت في حسابات المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وله أثر دال إحصائيًا.

الجدول (16.5) المتغيرات المستقلة الداخلة في حسابات المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع – أداء أعضاء هيئة التدريس –

نموذج الانحدار الخطي المتعدد	المتغيرات المستقلة الداخلة	الطريقة المستخدمة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد
1	التحفيز	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	التدريب	
3	تحليل وتصميم العمل	
4	الاختيار والتعيين	

يلاحظ من الجدول (16.5) أن أربعة متغيرات مستقلة من خمسة متغيرات أدخلت في حسابات المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ بمعنى أن لها أثرًا دالًا إحصائيًا على المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس)، وهذه المتغيرات هي على الترتيب (التحفيز، التدريب، تحليل وتصميم العمل، والاختيار والتعيين)، ليتم استبعاد متغير (الاستقطاب).

تحليل التباين (ANOVA): بعد إدخال المتغيرات المستقلة: (التحفيز، التدريب، تحليل وتصميم العمل، والاختيار والتعيين)، واستبعاد متغير (الاستقطاب)، تم حساب تحليل التباين للمتغيرات المستقلة المدخلة في المعادلة، والمبينة نتائجه في الجدول (17.5).

الجدول (17.5) نتائج تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المُتعدد للفرضية الرئيسية الأولى

نموذج الانحدار الخطي المتعدد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
1	Regression	362.102	1	102.362	428.592*	0.000a
	Residual	803.510	443	930.2		
	المجموع	165.208	444			
2	Regression	.148109	2	54.574	243.611*	0.000b
	Residual	99.017	442	0.224		
	المجموع	208.165	444			
3	Regression	112.566	3	37.522	173.090*	0.000c
	Residual	95.599	441	0.217		
	المجموع	208.165	444			
4	Regression	113.657	4	28.414	132.287*	0.000d
	Residual	94.508	440	0.215		
	المجموع	208.165	444			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

a. Predictors: (Constant), التحفيز

b. Predictors: (Constant), التحفيز، التدريب

c. Predictors: (Constant), التحفيز، التدريب، تحليل وتصميم العمل

d. Predictors: (Constant), التحفيز، التدريب، تحليل وتصميم العمل، الاختيار والتعيين

e. Dependent Variable: الأداء

يلاحظ من الجدول (17.5) إن قيمة (f) (132.287)، وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المُتعدد، بين المتغيرات المستقلة (التحفيز، التدريب، تحليل وتصميم العمل، الاختيار والتعيين)، والمتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس)؛ وبهذا يكون نموذج الانحدار الخطي المُتعدد، ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة: (التحفيز، التدريب، تحليل وتصميم العمل، الاختيار والتعيين)، والمتغير التابع (أداء أعضاء هيئة

التدريس). ويبين الجدول (18.5) ملخصًا لنموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المُتعدد.

الجدول (18.5) ملخص نموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المُتعدد للفرضية الرئيسية الأولى

نموذج الانحدار الخطي المُتعدد	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدّل	الخطأ المعياري في التقدير	التغير في معامل التحديد	قيمة اختبار دوربن–واتسون
	R	R^2	Adjusted R^2	Std. Error of the Estimate	Change ^{2}R	Durbin-Watson
1	0.701 [a]	0.492	0.491	0.48871	0.492	2.109
2	0.724 [b]	0.524	0.522	0.47331	0.032	
3	0.735 [c]	0.541	0.538	0.46559	0.017	
4	0.739 [d]	0.546	0.542	0.46346	0.005	

a. Predictors: (Constant),التحفيز

b. Predictors: (Constant),التحفيز ، التدريب

c. Predictors: (Constant),التحفيز ، التدريب، تحليل وتصميم العمل

d. Predictors: (Constant),التحفيز ، التدريب، تحليل وتصميم العمل، الاختيار والتعيين

e. Dependent Variable, الأداء

يتبين من الجدول (18.5) أن أربعة متغيرات مستقلة لها أثر دال إحصائيا على أداء أعضاء هيئة التدريس على النحو التالي:

1– جاء التحفيز في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد له (0.701)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) له (0.492)، وقيمة معامل التحديد المعدّل (Adjusted R^2) (0.491)؛ وهذا يدل على أن التحفيز استطاع أن يفسر وحده (49.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس).

2– جاء التدريب في المرتبة الثانية من حيث حجم الأثر؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بعد إضافته معا لتحفيز (0.724)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لهما (0.524)، وقيمة

معامل التحديد المعدَّل لهما ($Adjusted\ R^2$) (0.522) وهذا يدل على أن التحفيز والتدريب استطاعا معاً تفسير (52.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس)؛ أي استطاع التدريب وحده تفسير (3.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس).

3- جاء تحليل وتصميم العمل في المرتبة الثالثة من حيث حجم الأثر؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بعد إضافته مع التحفيز والتدريب (0.735) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لهما (0.541)، وقيمة معامل التحديد المعدَّل لهم ($Adjusted\ R^2$) (0.538) وهذا يدل على أن التحفيز والتدريب وتحليل وتصميم العمل استطاعوا معاً تفسير (54.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس)؛ أي استطاع تحليل وتصميم العمل وحده تفسير (1.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس).

4- وجاء الاختيار والتعيين في المرتبة الرابعة من حيث حجم الأثر؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بعد إضافته مع التحفيز والتدريب وتحليل وتصميم العمل (0.739) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لهم (0.546)، وقيمة معامل التحديد المعدَّل لهما ($Adjusted\ R^2$) (0.542) وهذا يدل على أن التحفيز والتدريب وتحليل وتصميم العمل استطاعوا معاً تفسير (54.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس)؛ أي استطاع تحليل وتصميم العمل وحده تفسير (0.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس).

وهكذا فإنه يوجد أربعة متغيرات مستقلة تؤثر على المتغير التابع، والتي هي معنوية، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)، والجدول (19.5) يبين ذلك.

جدول (19.5) معنوية معاملات (Coefficient) معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized) للفرضية الرئيسية الاولى

نموذج الانحدار الخطي المُتعدد		غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعيارية Standardized Coefficients	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant) الحد الثابت	1.039	0.121		8.614	0.000
	التحفيز	0.699	0.034	0.701	20.702	0.000
2	(Constant) الحد الثابت	0.834	0.123		6.799	0.000
	التحفيز	0.572	0.040	0.574	14.272	0.000
	التدريب	0.194	0.035	0.221	5.504	0.000
3	(constant) الحد الثابت	1.136	0.143		7.964	0.000
	التحفيز	0.610	0.041	0.612	15.037	0.000
	التدريب	0.225	0.036	0.256	6.318	0.000
	تحليل وتصميم	0.162	0.041	0.144	3.971	0.000
4	(constant) الحد الثابت	1.095	0.143		7.646	0.000
	التحفيز	0.574	0.043	0.576	13.225	0.000
	التدريب	0.209	0.036	0.238	5.796	0.000
	تحليل وتصميم	0.186	0.042	0.165	4.432	0.000
	الاختيار والتعيين	0.092	0.041	0.095	2.253	0.025

a. Dependent Variable: الأداء

يتبين من خلال الجدول (19.5) ما يلي:

- وجود دلالة إحصائية لثابت معادلة الانحدار الخطي المُتعدد؛ إذ بلغت قيمة (t) (7.646)، وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على وجود معنوية لثابت معادلة الانحدار الخطي المُتعدد التي بلغت قيمته (1.095).
- وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري وغير المعياري، المتعلق بالمتغير المستقل (التحفيز)؛ إذ بلغت قيمة (t) (13.225)، وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على رفض الفرضية الصفرية

وقبول البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية" ؛ وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري، المتعلق بالتحفيز الذي بلغت قيمته (0.576)، وغير المعياري (0.574).

– وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري وغير المعياري، المتعلق بالمتغير المستقل (التدريب)؛ إذ بلغت قيمة (t) (5.796)، وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية "؛ وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري المتعلق بالتدريب الذي بلغت قيمته (0.238)، وغير المعياري (0.209).

– وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري وغير المعياري، المتعلق بالمتغير المستقل (تحليل وتصميم العمل)؛ إذ بلغت قيمة (t) (4.432)، وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل وتصميم العمل على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية "؛ وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري المتعلق بتحليل وتصميم العمل الذي بلغت قيمته (0.165)، وغير المعياري (0.186).

– وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري وغير المعياري، المتعلق بالمتغير المستقل (الاختيار والتعيين)؛ إذ بلغت قيمة (t) (2.253)، وبدلالة إحصائية (0.025)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار والتعيين على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية "؛ وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري المتعلق بالاختيار والتعيين الذي بلغت قيمته (0.095)، وغير المعياري (0.092).

المتغيرات المستقلة التي لم تدخل معادلة الانحدار: يظهر الجدول (20.5) المتغيرات المستقلة التي لم يكن لها دور في تفسير المتغير التابع؛ أي تلك المتغيرات المستقلة التي لم تدخل معادلة الانحدار:

جدول (20.5) المتغيرات المستقلة التي لم تدخل معادلة الانحدار (Excluded Variables) للفرضية الرئيسية الأولى

نموذج الانحدار الخطي المُتعدد		Beta in	قيمة t	الدلالة الإحصائية
1	تحليل وتصميم العمل	0.094[a]	2.565	0.011
	الاستقطاب	0.084[a]	2.372	0.018
	الاختيار والتعيين	0.098[a]	2.371	0.018
	التدريب	0.221[a]	5.504	0.000
2	تحليل وتصميم العمل	0.144[b]	3.971	0.000
	الاستقطاب	0.080[b]	2.337	0.020
	الاختيار والتعيين	0.047[b]	1.136	0.256
3	الاستقطاب	0.025[c]	0.531	0.596
	الاختيار والتعيين	0.095[c]	2.253	0.025
4	الاستقطاب	0.005[d]	0.108	0.914

a. Predictors: (Constant), التحفيز

b. Predictors: (Constant), التحفيز، التدريب

c. Predictors: (Constant), التحفيز، التدريب، تحليل وتصميم العمل

d. Predictors: (Constant), التحفيز، التدريب، تحليل وتصميم العمل، الاختيار والتعيين

e: Dependent Variable: الأداء

يبين الجدول رقم (20.5) ونموذج الانحدار الخطي المتعدد ما يلي:

تم استبعاد بعُد الاستقطاب؛ إذ لم يكن له دور مهم في تفسير تباين المتغير التابع أداء أعضاء هيئة التدريس؛ إذ بلغت قيمة (t) (0.108)، وبدلالة إحصائية (0.914)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية ".

بناءً على ما سبق من تحليل، لا يمكن قبول الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

وبالتالي فانه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المُتعدد للتنبؤ بأثر (التحفيز، التدريب، تحليل وتصميم العمل، الاختيار والتعيين) على أداء أعضاء هيئة التدريس بدلالة معاملات الانحدار، غير المعيارية على النحو الآتي:

$$\hat{y} = 1.095 + 0.574x1 + 0.209X\square + 0.186x3 + 0.092x4$$

حيث:

$\hat{y}$: تمثل القيمة المتنبأ بها لأداء أعضاء هيئة التدريس غير المعيارية.

$x\square$: تمثل قيمة التحفيز غير المعيارية.

$x\square$: تمثل قيمة التدريب غير المعيارية.

$x\square$: تمثل قيمة تحليل وتصميم العمل غير المعيارية.

$x\square$: تمثل قيمة الاختيار والتعيين غير المعيارية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير الجنس.

بهدف اختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار (Independent Samples t-test) على محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس، الجدول (21.5) يوضح ذلك.

الجدول (21.5) نتائج اختبار (Independent Samples t-test) لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس

الجنس / المحور	ذكر		أنثى		قيمة t	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.33	0.54	3.24	0.50	0.991	0.224

يبين الجدول رقم (21.5) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples t -test) على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تبعًا لمتغير الجنس؛ إذ كانت قيمة (t) لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس غير دالة إحصائياً؛ وهذا يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير الجنس؛ مما يدل على قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير العمر.

بهدف اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير العمر؛ إذ يبين الجدول (22.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بينما يبين الجدول (23.5) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (22.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير العمر

الفئة العمرية / المحور	أقل من 30 سنة		30- 40 سنة		41- 50 سنة		51 سنة فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.10	0.55	3.18	0.54	3.27	0.51	3.19	0.52

يتبين من الجدول (22.5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير (العمر)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (23.5) يبين ذلك.

الجدول (23.5) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	بين المجموعات	0.710	3	0.237	0.860	0.462
	داخل المجموعات	121.324	441	0.275		
	المجموع	122.033	444			

بلغ التباين بين المجموعات (0.710) والذي يشرحه المتغير المستقل، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن (3) درجة حرية، كما يتبين أن قيمة (f) لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير العمر (0.860)؛ عند مستوى دلالة إحصائية (0.462) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية تبعاً لمتغير العمر عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

مما سبق، يتبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير العمر؛ مما يدل على قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير العمر".

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

بهدف اختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛ تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ إذ يبين الجدول (24.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بينما يبين الجدول (25.5) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (24.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة / المحور	اقل من 5 سنوات		5 – 10 سنوات		11 – 15 سنة		16– 20 سنة		21 سنة فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.15	0.61	3.18	0.51	3.23	0.47	3.16	0.59	3.28	0.52

يتبين من الجدول (24.5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (25.5) يبين ذلك.

الجدول (25.5) نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	بين المجموعات	0.816	4	0.204	0.741	0.565
	داخل المجموعات	121.217	440	0.275		
	المجموع	122.033	444			

بلغ التباين بين المجموعات (0.816) والذي يشرحه المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) ضمن (4) درجة حرية، كما يتبين أن قيمة (f) لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة (0.741(عند مستوى دلالة إحصائية (0.565) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا على وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05).

مما سبق، يتبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ مما يدل على قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ".

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بهدف اختبار هذه الفرضية، تم تطبيق اختبار (Independent Samples t-test) على محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، الجدول (26.5) يوضح ذلك.

الجدول (26.5) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples t-test) على محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي / المحور	ماجستير		دكتوراه		قيمة t	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.19	0.53	3.22	0.52	0.586	0.651

يبين الجدول رقم (26.5) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples t-test) على محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ إذ كانت قيمة (t) لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي غير دالة إحصائياً؛ وهذا يدل على عدموجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد، تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ مما يدل على قبول الفرضية الصفرية الرابعة التي تنص على أنه: " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير الراتب الشهري.

بهدف اختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛ تبعاً لمتغير الراتب الشهري؛ إذ يبين الجدول (27.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بينما يبين الجدول (28.5) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (27.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير الراتب الشهري

سنوات الخدمة / المحور	أقل من 1000 دينار ليبي		من 1000 – أقل من 2000 دينار ليبي		2000 دينار ليبي فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.29	0.50	3.20	0.52	3.20	0.53

يتبين من الجدول (27.5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير (الراتب الشهري)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (28.5) يبين ذلك.

الجدول (28.5) نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير الراتب الشهري

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	بين المجموعات	0.164	2	0.82	0.297	0.743
	داخل المجموعات	121.870	442	0.276		
	المجموع	122.033	444			

بلغ التباين بين المجموعات (0.164) والذي يشرحه المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) ضمن (2) درجة حرية، كما يتبين أن قيمة (f) لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعًا لمتغير الراتب الشهري (0.297(عند مستوى دلالة إحصائية (0.743) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا على وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية تبعًا لمتغير الراتب الشهري عند مستوى دلالة (0.05).

مما سبق، يتبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير الراتب الشهري؛ مما يدل على قبول الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير الراتب الشهري ".

ويتبين من خلال اختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري)؛ مما يدل على قبول الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري)".

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير الجنس.

بهدف اختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار (Independent Samples t-test) على محور الأداء لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس، الجدول (29.5) يوضح ذلك.

الجدول (29.5) نتائج اختبار (Independent Samples t-test) لمحور الأداء لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس

الجنس / المحور	ذكر		أنثى		قيمة t	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
أداء أعضاء هيئة التدريس	3.51	0.67	3.27	0.75	2.113	0.204

يبين الجدول رقم (29.5) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples t -test) على محور أداء أعضاء هيئة التدريس، تبعًا لمتغير الجنس؛ إذ كانت قيمة (t) لمحور أداء أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس غير دالة إحصائياً؛ وهذا يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير الجنس؛ مما يدل على قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير الجنس".

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير العمر.

بهدف اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على محور الأداء لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير العمر؛ إذ يبين الجدول (30.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بينما يبين الجدول (31.5) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (30.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير العمر

الفئة العمرية / المحور	أقل من 30 سنة		30– 40 سنة		41– 50 سنة		51 سنة فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أداء أعضاء هيئة التدريس	3.41	0.79	3.44	0.70	3.58	0.66	3.54	0.64

يتبين من الجدول (30.5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الأداء لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير (العمر)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (31.5) يبين ذلك.

الجدول (31.5) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور الأداء لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
أداء أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	1.740	3	0.580	1.239	0.295
	داخل المجموعات	206.425	441	0.468		
	المجموع	208.165	444			

بلغ التباين بين المجموعات (1.740) والذي يشرحه المتغير التابع أداء أعضاء هيئة التدريس ضمن (3) درجة حرية، كما يتبين أن قيمة (f) لمحور أداء أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير العمر (1.239)؛ عند مستوى دلالة إحصائية (0.295) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية تبعاً لمتغير العمر عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

مما سبق، يتبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية تعزى لمتغير العمر؛ مما يدل على قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير العمر".

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

بهدف اختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور أداء أعضاء هيئة التدريس؛ تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ إذ يبين الجدول (32.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بينما يبين الجدول (33.5) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (32.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة / المحور	اقل من 5 سنوات		5 – 10 سنوات		11 – 15 سنة		16– 20 سنة		21 سنة فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أداء أعضاء هيئة التدريس	3.44	0.74	3.45	0.68	3.49	0.65	3.55	0.77	3.59	0.66

يتبين من الجدول (32.5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الأداء لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (33.5) يبين ذلك.

الجدول (33.5) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
أداء أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	1.293	4	0.323	0.688	0.601
	داخل المجموعات	206.872	440	0.470		
	المجموع	208.165	444			

بلغ التباين بين المجموعات (1.293) والذي يشرحه المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس) ضمن (4) درجة حرية، كما يتبين أن قيمة (f) لمحور أداء أعضاء هيئة التدريس تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة (0.688(عند مستوى دلالة إحصائية (0.601) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا على وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس فيكليات الاقتصاد بالجامعات الليبية تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05).

مما سبق، يتبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ مما يدل على قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ".

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بهدف اختبار هذه الفرضية، تم تطبيق اختبار (Independent Samples t-test) على محور أداء أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، الجدول (34.5) يوضح ذلك.

الجدول (34.5) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples t-test) على محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي / المحور	ماجستير		دكتوراه		قيمة t	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
أداء أعضاء هيئة التدريس	3.47	0.69	3.52	0.68	0.577	0.957

يبين الجدول (34.5) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples t-test) على محور أداء أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ إذ كانت قيمة (t) لمحور أداء

أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي غير دالة إحصائياً؛ وهذا يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ مما يدل على قبول الفرضية الصفرية الرابعة التي تنص على أنه: " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير الراتب الشهري.

بهدف اختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور أداء أعضاء هيئة التدريس؛ تبعاً لمتغير الراتب الشهري؛ إذ يبين الجدول (35.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بينما يبين الجدول (36.5) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (35.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الراتب الشهري

سنوات الخدمة / المحور	اقل من 1000 دينار ليبي		من 1000 – أقل من 2000 دينار ليبي		2000 دينار ليبي فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أداء أعضاء هيئة التدريس	3.72	0.61	3.49	0.68	3.45	0.71

يتبين من الجدول (35.5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الأداء لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير (الراتب الشهري)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (36.5) يبين ذلك.

الجدول (36.5) نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لمحور الأداء لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الراتب الشهري

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	بين المجموعات	1.115	2	0.557	1.190	0.305
	داخل المجموعات	207.050	442	0.468		
	المجموع	208.165	444			

بلغ التباين بين المجموعات (1.115) والذي يشرحه المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس) ضمن (2) درجة حرية، كما يتبين أن قيمة (f) لمحور أداء أعضاء هيئة التدريس تبعًا لمتغير الراتب الشهري (1.190) عند مستوى دلالة إحصائية (0.305) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا على وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية تبعًا لمتغير الراتب الشهري عند مستوى دلالة (0.05).

مما سبق، يتبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية تعزى لمتغير الراتب الشهري؛ مما يدل على قبول الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير الراتب الشهري ".

ويتبين من خلال اختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثالثة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري)؛ مما يدل على قبول الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري)".

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6.النتائج والاستنتاجات

2.6.التوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة، واستنتاجاتها في ضوء أسئلتها، وفرضياتها، وأهدافها؛ إذ هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

ويتضمن الفصل أيضًا التوصيات المقترحة التي توصّل إليها الباحث في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

1.6.النتائج :

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

أظهرت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المبينة في الجدول (6.5)، أن مستوى ممارسة الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.54)؛ وهذا يدل على تقارب إجابات أفراد العينة نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وعدم تشتت البيانات عن المتوسط الحسابي، أي أن أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، يرون أن الجامعات الليبية تمارس التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمتضمن تصميم وتحليل العمل، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتحفيز بدرجة متوسطة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لم يتبلور بشكل عالي في هذه الجامعات، كما أن الوسائل المستعملة ما زالت غير متقدمة أو الكوادر المسؤولة عن الموارد البشرية غير مؤهلة للقيام بهذه المهمات بمستوى عالٍ.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى ممارسة الجامعات الليبية لتحليل وتصميم العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

جاء بُعد تصميم وتحليل العمل بالرتبة الثالثة من حيث مستوى ممارسته من قبل الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد، حيث جاء بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.61)، ودرجة تقييم متوسطة، ويدل ذلك على أن الجامعات الليبية

لا تعطي اهتمامًا كبيرًا لتصميم وتحليل العمل كبُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن وظيفة عضو هيئة التدريس واضحة من حيث مهامها، ونشاطاتها، وعليه فإن المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يعطون هذا البُعد أولوية، واهتمام كبير يمكن أن يلاحظ من قبل أعضاء هيئة التدريس.

أما فيما يتعلق بتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد تحليل وتصميم العمل فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- جاءت الفقرة (1) ونصها "القائمون بعملية تحليل وتصميم العمل على اطلاع، ودراية تامة بالتخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.74)، ودرجة تقييم عالية، في حين جاءت الفقرة (3) في الرتبة الثانية، ونصها " التكامل بين الإدارات في الجامعة حول عمليات تحليل وتصميم العمل " بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.75)، ودرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد يعلمون أن المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هم متخصصون في هذا المجال، ولديهم المعرفة، والخبرة، والقدرات، والمهارات للقيام بمهام تحليل وتصميم العمل، وهناك تكامل بين الإدارات في الجامعة، وعدم تعارض في مفهوم تحليل وتصميم العمل لان كل دائرة على دراية باختصاصها.

- أما الفقرة (6) ونصها " تتم عملية تحليل وتصميم العمل بشكل دوري، وحسب مقتضيات الأقسام العلمية، والكليات في الجامعة " فجاءت في الفقرة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.00)، ودرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد لا يرون أن عملية تحليل وتصميم العمل تتم بشكل دوري، ومتجدد وحسب حاجات الأقسام والكليات، ولكن يتم بحسب ما يراه القائمون على هذه العملية، وفي فترات لا تتسم بالدورية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى ممارسة الجامعات الليبية للاستقطاب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

جاء بُعد الاستقطاب بالرتبة الخامسة والأخيرة، من حيث مستوى ممارسته من قبل الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد، حيث جاء بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (0.81) ، وبدرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد لا يرون أن المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي يقومون بعملية الاستقطاب بالشكل المطلوب، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض الجامعات الليبية تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بواسطة الاعلام المرئي (التلفزيون)، في حين تقوم اكثر الجامعات بتعبئة الشواغر الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق المعارف، والاصدقاء لأعضاء هيئة التدريس العاملين لديها أو الموظفين الاداريين.

أما فيما يتعلق بتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الاستقطاب فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- جاءت الفقرة (1) ونصها " تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس التي تمتلك المهارة الكافية " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (1.06)، ودرجة تقييم متوسطة، في حين جاءت الفقرة (5) في الرتبة الثانية ونصها " تقوم الجامعة بمنح رواتب متميزة لعضو هيئة التدريس "بمتوسط حسابي (3.15)، وانحراف معياري مقداره (1.01)، ودرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك على أن الجامعات الليبية تراعي، وجود الكفاءة في أعضاء هيئة التدريس التي ترغب في تعيينهم، وتحدد ذلك ضمن الاعلان عن الوظائف، كما أن الجامعات تضع في الاعلان الامتيازات التي سوف يتمتع بها الحاصل على هذه الوظيفة، وهي الرواتب المتميزة.

- بينما جاءت الفقرة (4) في الرتبة الأخيرة، ونصها" يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام كافة " بمتوسط حسابي (2.87) ، وانحراف معياري مقداره (0.95) ودرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد يرون أن الاعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الاعلام كافة، لا يتم بالشكل المطلوب وان هناك تقصيرًا في هذه العملية من قبل المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛ ويعزو الباحث هذه النتيجة، وكما اسلفنا سابقًا ان الاعلان عن الوظائف الشاغرة يتم فقط في الاعلام المرئي، وتقوم

به بعض الجامعات، أما اغلب الجامعات فتقوم بعملية الاستقطاب من خلال العاملين في الجامعة من موظفين إداريين، وأعضاء هيئة تدريس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مستوى ممارسة الجامعات الليبية للاختيار والتعيين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

جاء بُعد الاختيار والتعيين بالرتبة الرابعة من حيث مستوى ممارسته من قبل الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث جاء بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (0.71)، وبدرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك على ان أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد يرون بأن مستوى ممارسة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لعملية الاختيار والتعيين، ليست بمستوى عالٍ، وإنما هناك بعض التقصير في هذه العملية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العملية التي تسبق عملية الاختيار والتعيين، وهي الاستقطاب، فبما أن الاستقطاب لا يتم بمستوى عالٍ، ومن خلال طرق ضيقة فإن ذلك يؤثر عل عملية الاختيار والتعيين.

أما فيما يتعلق بتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الاختيار والتعيين فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- جاءت الفقرة (5)، ونصها " في حال لم يقم المتعيّن لوظيفة عضو هيئة التدريس بإثبات جدارته يتم الاستغناء عنه واستبداله بآخر كفء " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري مقداره (0.98)، ودرجة تقييم متوسطة، في حين جاءت الفقرة (2) في الرتبة الثانية ونصها " يتم اختيار عضو هيئة التدريس، وفقا معايير الوظائف الشاغرة "بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري مقداره (1.11)، ودرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك على أن الجامعة تهتم بأن يكون عضو هيئة التدريس جديرًا بالوظيفة، وقادرًا على القيام بالواجبات الموكلة إليه، وإلا سيتم الاستغناء عنه، كما أن التعيين في الجامعات لا يكون إلا في الوظائف الشاغرة فقط.

- بينما جاءت الفقرة (1) في الرتبة الأخيرة، ونصها " يتم اختيار المتقدمين للوظيفة عضو هيئة التدريس في الجامعة على أسس موضوعية " بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري مقداره (1.16) ، ودرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد يرون أن عملية الاختيار والتعيين ينقصها الموضوعية، وأن هناك درجة من التحيز، والمحسوبية في هذه العملية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه، وكون عملية الاستقطاب تتم من خلال معارف، وأصدقاء الموظفين الاداريين وأعضاء هيئة التدريس، فإن ذلك يؤدي إلى تدخل هؤلاء في عملية الاختيار والتعيين مما يؤدي إلى التحيز، وقلة الموضوعية وبالتالي التأثير على عملية الاختيار والتعيين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما مستوى ممارسة الجامعات الليبية للتدريب من وجهة أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

جاء بُعد التدريب بالرتبة الثانية من حيث مستوى ممارسته من قبل الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث جاء بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (0.78)، وبدرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد يرون أن عملية التدريب تتم بشكل جيد كونها جاءت في المرتبة الثانية.

ويعزو الباحث هذه الدرجة من التقدير، أن عملية التدريب تتم من خلال ابتعاث حملة شهادة الماجستير من أعضاء هيئة التدريس لإكمال دراستهم بالخارج، والحصول على شهادة الدكتوراه. ولا تتم من خلال الدورات التدريبية الداخلية والخارجية كعقد الندوات، والمؤتمرات والمشاركة بها؛ لزيادة مهارات، وقدرات، ومعارف أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي فإن التدريب يستهدف حملة شهادة الماجستير، ويستثني حملة شهادة الدكتوراه من أعضاء هيئة التدريس.

أما فيما يتعلق بتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد التدريب فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- جاءت الفقرة (1)، ونصها " خطة التدريب في الجامعة تعتمد على احتياجات الأقسام العلمية، والكليات " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري مقداره (0.85)، ودرجة تقييم متوسطة، في حين جاءت الفقرة (2) في الرتبة الثانية ونصها " تقوم الجامعة بتدريب عضو هيئة التدريس بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم" بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري مقداره (0.94)، ودرجة تقييم متوسطة.
- بينما جاءت الفقرة (3) في الرتبة الأخيرة ونصها " تقوم الجامعة بتدريب عضو هيئة التدريس بهدف تطوير مهاراته الوظيفية " بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري مقداره (1.00)، ودرجة تقييم متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اقتصار التدريب على الابتعاث لحملة درجة الماجستير لإكمال دراستهم، والحصول عل شهادة الدكتوراه، كما أن التدريب يستثني أعضاء هيئة التدريس ممن هم يحملون شهادة الدكتوراه.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما مستوى ممارسة الجامعات الليبية للتحفيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؟

جاء بُعد التحفيز بالرتبة الأولى من حيث مستوى ممارسته من قبل الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث جاء بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.69) ، وبدرجة تقييم متوسطة.

وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن الجامعات الليبية تقوم بعملية التحفيز بشكل جيد كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعليه فقد جاءت بالرتبة الأولى.

أما فيما يتعلق بتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد التحفيز فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- جاءت الفقرة (10) ، ونصها "نظام العلاوات في الجامعة يشبع احتياجاتي " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري مقداره (0.76)، ودرجة تقييم متوسطة، في حين جاءت الفقرة (2) في الرتبة الثانية، ونصها " تتبع الجامعة أساليب عديدة للتحفيز "بمتوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري مقداره (1.03)، ودرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد يرون بأن نظام العلاوات يشبع احتياجاتهم كما ان هناك أساليب عديدة للتحفيز، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات الليبية تقدم رواتب مجزية لأعضاء هيئة التدريس كما أنها تقدم الحوافز لعضو هيئة التدريس الذي يقوم بأبحاث علمية وأية إبداعات وابتكارات في مجال تخصصه، أو تسهم في تطوير العمل، أو خدمة المجتمع.

- بينما جاءت الفقرة (4) في الرتبة الأخيرة، ونصها" تعتمد الجامعة أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها كخطابات الشكر والتقدير " بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري مقداره (1.09)، ودرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك على أن أعضاء هيئة الدريس في كليات الاقتصاد يرون بأن الجامعات لا تهتم كثيرًا بالحوافز المعنوية كاهتمامها بالحوافز المادية، رغم بان العديد منهم قد تعني الكثير له وتؤثر به بشكل ايجابي.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: ما مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية من وجهة نظرهم؟

أظهر الجدول (12.5) بأن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول (أداء أعضاء هيئة التدريس)، بلغ (3.49)، وانحراف معياري (0.68)، ودرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد يرون أن مستوى أداءهم بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة من مستوى الأداء إلى الأسباب التالية:

- الظروف السياسية التي مرت بها الدولة الليبية.
- قلة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- الغالبية من أعضاء هيئة التدريس يحملون شهادة الماجستير.
- عدم توفر الدورات التدريبية التي تعنى بزيادة مهارات وقدرات ومعارف أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف الموضوعية في اختيار، وتعيين أعضاء هيئة التدريس.
- اقتصار التحفيز على العلاوات، والمكافآت، وعدم الاكتراث للأمور المعنوية التي تزيد الدافعية لأعضاء هيئة التدريس.
- عدم وجود أساليب تقييم فعَّالة لأعضاء هيئة التدريس تقوم بها الجامعات.

أما فيما يتعلق بتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير أداء أعضاء هيئة التدريس فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- جاءت الفقرة (8) ونصها " يتم تقييم أداء عضو هيئة التدريس، وفقاً للدراسات والأبحاث العلمية الذي يقوم بها عضو هيئة التدريس " بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري مقداره (0.84)، ودرجة تقييم متوسطة، في حين جاءت الفقرة (9) في الرتبة الثانية ونصها " تقوم الكلية بالمحافظة على أعضاء هيئة التدريس المتميزين "،بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري مقداره (0.90)، ودرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن التقييم لعضو هيئة التدريس يتم من خلال الأبحاث والدراسات التي يقوم بها، وهي مقياس تميزه وأسباب بقاءه، واستمراريته في العمل في الجامعة.

- بينما جاءت الفقرة (6) في الرتبة الأخيرة ونصها " يتم تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس، وفقاً لكفاءته في أداء المهام المسندة إليه " بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري مقداره (0.90)، ودرجة تقييم متوسطة.

ويدل ذلك أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن الاهتمام بالكفاءة في أداء المهام المسندة لهم ليس لها اهمية كبيرة في عملية التقييم التي تقوم بها الجامعات، ويتم في ضوءها ترفيعه أو مكافأته.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز)، على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية؛ ومن خلال تفحص نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط، تبين أن ممارسة الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده، استطاع أن يفسر (54.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة الجامعات الليبية للأبعاد الفرعية التالية: (تحليل وتصميم العمل، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، وجاء التحفيز في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر؛ واستطاع أن يفسر وحده (49.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس)، ثم جاء التدريب في المرتبة الثانية من حيث حجم الأثر؛ إذ استطاع التحفيز، والتدريب معاً تفسير (52.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس)؛ أي

استطاع التدريب وحده تفسير (3.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس).

وبعد ذلك جاء تحليل وتصميم العمل في المرتبة الثالثة من حيث حجم الأثر؛ إذ استطاع التحفيز، والتدريب، وتحليل وتصميم العمل معاً تفسير (54.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس)؛ أي استطاع تحليل وتصميم العمل وحده تفسير (1.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس).

وجاء الاختيار والتعيين في المرتبة الرابعة من حيث حجم الأثر؛ إذ استطاع بعد إضافته مع التحفيز والتدريب وتحليل وتصميم العمل تفسير (54.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس)؛ أي استطاع تحليل وتصميم العمل وحده تفسير (0.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس).

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة الجامعات الليبية للاستقطاب على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية.

وتدل النتائج السابقة على:

- أن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لها تأثيراً في أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد في الجامعات الليبية هو التحفيز، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذا البعد يعتبر موجودًا في الجامعات الليبية في الوقت التي يقل فيه توفر بعض الابعاد الأخرى للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كما أن الحوافز تعتبر من الامور التي تؤثر في الأداء بشكل إيجابي، وقد دلت كثير من الأبحاث على العلاقة الوطيدة، والأثر الكبير بين الحوافز والأداء.
- دلت النتائج على أن بُعد التدريب جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء أعضاء هيئة التدريس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المتوفر من التدريب في الجامعات الليبية هو الابتعاثات لحملة شهادة الماجستير للحصول على شهادة الدكتوراه، وعليه فإن الحصول على هذه الشهادة يزيد من مهارات، وقدرات، ومعارف، وكفاءة عضو هيئة التدريس مما يؤثر على أداءه، بالإضافة إلى أن عضو هيئة التدريس يقدَّر للجامعة اهتمامها به، وحرصها على رفع كفاءته، وزيادة درجته العلمية، فيؤثر ذلك على أداءه، وتفانيه، واخلاصه في العمل وانتماءه للجامعة التي يعمل بها.

- جاء بُعد تحليل وتصميم العمل في المرتبة الثالثة من حيث أثره على أداء أعضاء هيئة التدريس، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن العمل الذي يقوم به عضو هيئة التدريس هو واضح، ومحدد له، وليس في حاجة كبيرة لتحليل وتصميم العمل، وبالتالي فإن أثره على أداء قليل.
- جاء بعد الاختيار والتعيين في المرتبة الرابعة، والأخيرة من حيث أثره على أداء أعضاء هيئة التدريس، ويعزو الباحث هذا الأثر إلى ان عضو هيئة التدريس بمجرد تعيينه في الجامعة، فإن حيثيات اختياره، وتعيينه هو وغيره لا تستمر فترة طويلة، وبالتالي فإن هناك عوامل أخرى تظهر في عمله، وتؤثر على أداءه.
- لم يكن هناك تأثير للاستقطاب على أداء أعضاء هيئة التدريس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أداء عضو هيئة التدريس غير مرتبط بالطريقة التي تعلن بها الجامعة عن الوظائف الشاغرة، فهو قد تم تعيينه، ولا يكترث لاساليب الجامعة في الاعلان عن شواغرها الوظيفية

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية، والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري).

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير الجنس.

ويدل ذلك على اتفاق أعضاء هيئة التدريس (ذكور، وإناث) على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يستطيعون إدراك، ومعرفة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بغض النظر عن نوع الجنس، حيث أن لديهم المعرفة بهذه الأبعاد، وتطبيقاتها.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير العمر.

ويدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس يتفقون على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية بغض النظر عن فئة أعمارهم، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يستطيعون إدراك مستوى هذه الممارسات، كونها تتعلق بهم وبعملهم، وتؤثر عليهم، ويتأثرون بها فهي تسري على كل منهم بغض النظر عن عمره.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ويدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس يتفقون على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الممارسات تبدأ من الاستقطاب، وحتى التحفيز، وتستمر مع عضو هيئة التدريس طيلة سنوات خدمته، وعليه فليس هناك فرق بين أعضاء هيئة التدريس ذوي عدد سنوات الخدمة القليلة وبين أولئك ذوي عدد سنوات الخدمة الطويلة في إدراك مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويدل ذلك على اتفاق أعضاء هيئة التدريس (ماجستير، ودكتوراه) على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي يشمل جميع أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون درجة الماجستير، والدكتوراه، وبالتالي فأعضاء هيئة التدريس يدركون هذه الممارسات بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات

الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد، تعزى لمتغير الراتب الشهري.

ويدل ذلك على اتفاق أعضاء هيئة التدريس على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات الليبية، بغض النظر عن رواتبهم الشهرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن سلم الرواتب بالجامعات محدد بحسب المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعليه فإن تفاوت الرواتب بين أعضاء هيئة التدريس لا يؤثر في إدراك مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة؛ نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري).

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير الجنس.

ويدل ذلك على اتفاق أعضاء هيئة التدريس (ذكور، وإناث) على مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الظروف المحيطة بالعمل تؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس ذكورًا، وإناثا.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير العمر.

ويدل ذلك على اتفاق أعضاء هيئة التدريس على مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن فئاتهم العمرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأوضاع السائدة في الجامعات الليبية تحتم مستوى أداء من قبل أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن فئاتهم العمرية.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ويدل ذلك على اتفاق أعضاء هيئة التدريس على مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أعضاء هيئة التدريس يستطيعون إدراك مستوى الأداء المقدم في كليات الاقتصاد في الجامعات الليبية، لأن ذلك واضح بشكل كبير بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويدل ذلك على اتفاق أعضاء هيئة التدريس (ماجستير، ودكتوراه) على مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، ويعزو الباحث ذلك أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والظروف المحيطة بالعمل، يدركها أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وتؤثر على مستوى أداءهم.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة، نحو مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، تعزى لمتغير الراتب الشهري.

ويدل ذلك على اتفاق أعضاء هيئة التدريس على مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية بغض النظر عن رواتبهم الشهرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الظروف التي تتعرض لها الجامعات الليبية سواء الداخلية أو الخارجية تؤثر على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن رواتبهم الشهرية.

2.6.التوصيات:

قام الباحث من خلال النتائج السابقة وضع جُملـــة من التوصيات تتمثل في الآتي:

- يتبين من خلال الدراسة الحالية بأن هناك أثر واضح ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبيـــة، لذا يجب وضع سياسات، واستراتيجيات تزيد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية.
- هناك أثر واضح للتحفيز على أداء أعضاء هيئة التدريس، لذا على الجامعات زيادة الاهتمام بهذا البُعد.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس بمؤتمرات وندوات علمية من أجل زيادة الكفاءة لديهم.
- ضرورة وجود قسم مختص في للتخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس، وذلك لضمان استمرارية العمل بكفاءة وفاعلية.
- تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بما يتوائم، والمهام الملقاة على عاتقهم.
- العمل على ضمان اختيار، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس التي لديها المعرفة، والمهارات، والقدرات، والخصائص التي تساعد الجامعات على الارتقاء، والتميز، لأجل تحقيق رسالتها الساميـــة.
- التوسع في عملية الاستقطاب، والتنوع في الطرق المستخدمة لتشمل وسائل الإعلام المرئية والمقروءة، لضمان وصول إعلان الاستقطاب إلى أكبر عدد ممكن من المعنيين.
- إعطاء عملية الاختيار والتعيين أهمية كبيرة، والابتعاد عن المحسوبية في اختيار أعضاء هيئة التدريس، واعتماد القدرة والكفاءة كمقياسٍ للاختيار والتعيين.
- يوصي الباحث بضرورة زيادة الأبحاث المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس، حيث تبين من هذه الدراسة أنه لا توجد دراسات كافية بخصوص أعضاء هيئة التدريس الجامعيين.
- ضرورة إنشاء مراكز تطوير أعضاء هيئة التدريس في كل جامعة في الدول الليبية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أحمد، حافظ (2004). **التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة في ضوء متغيرات العصر.** المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر، التعليم الجامعي العربي، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

أحمد، وعد، والدوري، ياسين، والعبيدي، علي (2014). **تقييم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس.** منهاج المقرر في كلية الصيدلة، جامعة تكريت، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية.

الخرابشة، عمر و الجعافرة، أسمى و الهباهبه، عبدالله و السعايدة، ناجى(2012) **العوامل المؤثرة في تقييم اداء اعضاء هيئة التدريس في كلية الاميرة عالية الجامعية في جامعة البلقاء التطبيقية في الاردن من وجهة نظر الطالبات،** المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات العربية المتحدة، العدد (31).

إدريس، الغالبي، وائل محمد، وطاهر محسن (2011). **الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات.** المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

أيوب، علوان، غريد، أمل (2012). **دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال.** مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (15) 126–152، بغداد، العراق.

أبو بطاته، عبد الله (1988). الجامعات وتحديات المستقبل. *مجلة عالم الفكر*، العدد الثاني.

أبوبكر، مصطفي. (2004). **إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية.** الجمهورية العربية المصرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

البكري، حمدان، وخالد، ثامر. (2013). **الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة (HP) في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة.** الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، (9)، 3–11.

بلوتاس، أمينة، وقدايفة،عبد الله. (2011). **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال،** بحث منشور، جامعة بومرداس، الجزائر.

الترتوري، محمد، وجويحان، أغادير (2009). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات.** (ط2). المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار المسيرة.

التل، سعيد (1997). **قواعد التدريس في الجامعة.** المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الجابري، نايف (2012). **الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية.** المملكة الاردنية الهاشمية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

جاد الله، سيد (2008). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتنظيم القدرة التنافسية.** الجمهورية العربية المصرية، القاهرة: دار النهضة العربية.

الجنابي، عبد الرزاق (2009). **تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم العالي.** مؤتمر الجودة جامعة الكوفة، الكوفة، العراق.

العمرى، جمال و سنقر، صالحة (2009) أساليب النمو المهني لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في مجال التدريس والبحث العلمي، *مجلة جامعة دمشق*، العدد 4 ، المجلد 25، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

جواد، شوقي؛ وفوطة، سحر(2009). واقع تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 78، 25- 52، جامعة بابل، العراق.

جودة، محفوظ (2010). **إدارة الموارد البشرية.** المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار وائل للنشر.

جوهر، عبد الله (2011). **إدارة الموارد البشرية.** جمهورية مصر العربية، لإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

الحبشي، حسنية (2010). **الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة.** رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

الحدابي، داود وخان، خالد (2008). تقويم الطلاب لأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليومية في ضوء بعض الكفايات التدريسية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، العدد الثاني.

الحربي، حياة (2006). إدارات التطور ودورها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، العدد13.

حريم، حسين (2006) **مبادئ الإدارة الحديثة** (النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة). المملكة الأردنية الهاشمية، عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمودة، خضير، وكاسب ياسر (2010). **إدارة الموارد البشرية** (ط3).المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار المسيرة للنشر.

الخشالي، شاكر جار الله (2006). أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 2 (1) 110–130.

الدجني، إياد علي (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

درة، عبد الباري، والصباغ زهير (2010). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (ط2)**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار وائل.

دهمان، عبد المنعم، وقنطقجي، سامر (2010). **إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي**. الجمهورية العربية السورية، حلب: دار شعاع للنشر والعلوم.

أبو دولة، جمال، وعبيدات، شذى (2007). واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، 27 (2)، 25–45.

ديري، زاهد (2011). **إدارة الموارد البشرية**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ديري، زاهد، والكسواني، سعادة (2009). **إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار كنوز المعرفة العالمية.

راشد، علي (1988). **الجامعة والتدريس الجامعي**. المملكة العربية السعودية، جدة: دار الشروق.

رضاء، هاشم (2010). **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية.** المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الراية للنشر.

جاب الله، رفعت محمد (1989) دراسة مقارنة للاتجاهات الوظيفية والتنظيمية بين الذكور والإناث من العاملين بجامعة قطر. مجلة المال والتجارة، 49.

زويلف، مهدي (2001). **إدارة الموارد البشرية مدخل كمي.** المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

أبو زيد، ذياب (2003). **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

السالم، مؤيد (2009). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي.** المملكة الأردنية الهاشمية،عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش (2002). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي.** الجمهورية العربية المصرية، القاهرة: عالم الكتب الحديثة.

السرحان، محمد (2008). **التخطيط الاستراتيجي.** المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

سليم، عيسى (2010). **إدارة شؤون الأفراد.** المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: أسامة للنشر والتوزيع.

شاويش، مصطفي (2011). **إدارة الموارد البشرية** (إدارة الأفراد). المملكة الأردنية الهاشمية عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

شلتوت، أماني خضر (2009)تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري: دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شمسين، رامي. (2009). رضاء العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية في قطاع خدمات النقل الجوي. رسالة غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

أبو شيخة، نادر (2013). **إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية** (ط2). المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

صالح، محمد (2004). **إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

صالح، يوسف (2010). تنمية أداء الأستاذ الجامعي وتقييمه في ظل الجودة الشاملة للتعليم العالي، دراسة تطبيقية جامعة سرت، ليبيا. مقالة منشورة، ندوة حول الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الضمور، موفق محمد (2011). **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام** "الأردن نموذجاً ". المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الضمور، موفق (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

طائي، يوسف، والفضل، مؤيد، والعبادي، هاشم (2006). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

العبادي، هاشم، والطائي، يوسف، والأسدي، أفنان (2009). **إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الوراق.

عباس، أنس (2011). **إدارة الموارد البشرية**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عباس، سهيلة (2006). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط2)**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، سامح (2011). **إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي**. جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الكتب القانونية.

عبد الحميد، عفاف السيد. (2011). رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية"، بحث منشور، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.

عبد الرحيم، زاهر (2011). **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

عبدالرحمن ، بن عنتر(2010) **إدارة الموارد البشرية** ، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبد الله، سعيد احمد (1998). **العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين.** مجلة التنمية الإدارية، 23، 41، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

عبوى، زيد (2009). **التخطيط والتطوير الإداري.** المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد منير (2001). **الإدارة الاستراتيجية.** المملكة الاردنية الهاشمية، عمان: دار كنوز العرفة للنشر والتوزيع.

عزيز، حاتم (2012). تقويم أداء هيأة التدريس في الجامعات من وجهة نظر الطلبة. *مجلة الفتح*، (50)، جامعة ديبالي.

غالب، ردمان و عالم، توفيق (2008) التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، العدد (1)

العفيف، أمجد حسين رشيد (2005) العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

علي، سعيد اسماعيل (1987)، **التعليم الجامعي في الوطن العربي.** جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الفكر.

عمارة، سامي (1999). **معوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الاسكندرية من وجهة نظرهم.** المؤتمر القومي السنوي السادس، التنمية المهنية للأستاذ الجامعي في عصر المعلوماتية، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

العمر، فؤاد والقحطاني، محمد دليم، (2000). تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية. *مجلة الإداري*، (80)، 21 -37.

عمران، كمال علي (1988). دراسة لأثر المناخ التنظيمي عن الرضا الوظيفي للعاملين. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة*، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

عوالي، حنان (2012). **متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية.** الملتقى الدولي الرابع للمنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

غبريال، منير وديع (2010). **التخطيط الاستراتيجي للإدارة**. الجمهورية العربية المصرية، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

غنيم، محمد (2001). **التخطيط أسس ومبادئ عامة**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار صفاء للنشر.

فتوح، محمود (2009) **إدارة الموارد البشرية**. الجمهورية العربية السورية، حلب: شعاع للنشر والعلوم.

فوطة، سحر محمد؛ والقطب، محيي الدين (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، " سلسلة العلوم الإنسانية"، 15(1)، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.

القحطاني، محمد (2008). **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل**. المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد (2010). **الموجز في إدارة الموارد البشرية**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

قسيمة، كباشي (2013)، التخطيط وأثره في مناطق ومواقع التراث الأثري. ***مجلة*** *جامعة شندى*، 1(9)، 95–120.

كامل، البكري، مصطفي وسونيا (1990). دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، (1).

الكساسبة، محمد؛ والفاعوري، عبير؛ والعميان، محمود (2010). دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة " دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6 (2)، 163–183.

الكلالده، طاهر (2011). **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

المرسي، جمال الدين (2003). **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**. جمهورية مصر العربية، القاهرة: الدار الجامعية.

المغربي، عبد الحميد (2007). **دليل الإدارة لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.** جمهورية مصر العربية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

مفتوح، محمود (2009). **إدارة الموارد البشرية.** الجمهورية العربية السورية، حلب: شعاع للنشر والعلوم.

ميا، علي يونس؛ وديب، صلاح شيخ؛ والشامسي، سالم راشد (2008) التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين (دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان). ***مجلة جامعة** تشرين للبحوث والدراسات العلمية*: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 30 (4)، اللاذقية، الجمهورية العربية السورية.

النجار، عبد الوهاب (السنة لا توجد). **أساليب تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي.** كلية التربية، جامعة الملك سعود، مقالة منشورة. المملكة العربية السعودية.

النداوي، عبد العزيز (2009). **عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية.** المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

نصر الله، حنا (2009). **إدارة الموارد البشرية** (ط2). المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار زهران.

نصر الله، حنا، (2002). **إدارة الموارد البشرية.** المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار زهران للنشر.

نصيرات، فريد؛ والخطيب، صالح (2005). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية). *مجلة دراسات*، 32(2)، 415– 433 الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

نورى، منير، وكورتل فريد (2011). **إدارة الموارد البشرية.** المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الدليمي، محمد (2010). **الموارد البشرية إشكالية التخطيط والممارسات.**(ط1). المملكة الاردنية الهاشمية، عمان ، دار جرير للنشر والتوزيع.

الهيثمي، خالد (2010). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** (ط3). المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار وائل للنشر.

الهيثمي، خالد (2005). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** (ط2). المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار وائل للنشر.

الهيثمي، خالد (2004). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار وائل للنشر.

الوليد، بشار يزيد (2010). **مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

الوليد، بشار يزيد (2009). **مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

ياغي، محمد (2010). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار وائل للنشر.

اليعقوبي، علي بن راشد (2011) واقع فعالية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

ثانيا: المراجع الأجنبية

AL-Aklabi & AL-Allak, Ayed & Basheer (2011). **Saudi Telecommunications Company: A Strategy for Sustainable Competitive Advantage**. Journal of Advanced Social Research, (1), 76-88

Arasa, R., Kobonyo, P. (2012). The Relationship Between Strategic Planning and Firm Performance. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(22), 201- 213.

Armstrong , Michael(2009). **Human resource Management Practice (10th ed.**). Kogan Page Limited.

Awino , Zachary (2013). Strategic Planning and Competitive Advantage of ICT Small and Medium Enterprises in Kenya. *Business and Management Journal* , 1(1), 191-204.

Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. (2004). **Human Resource Management a Contemporary Approach. 4th Ed. Harlow**. Prentice Hall

Choi, B. & Lee, H. (2008). **Knowledge Management Strategy and its Link to Knowledge Creation Process**. Expert Systems with Applications, 23 (2002), 173-187.

Carrell, M. & Kuzmits, F. (1991), Personnel Human Resource

Management, Second Edition, Merrill Publishing Company & A Bell

&Howell Company, Columbus, Toronto, London, Sydney.

Denisi, A.S., & Griffin, R.W. (2005). Managing Human Resources (2nd Ed), Boston: Houghton-Mifflin.

D. N Bulla and P. M Scott (2007). **Human resource Management. The Human Resource Planning Society**. Kogan Page Limited.

De Tienne (2008). Knowledge management Understanding Theory and Developing Strategy. Competitiveness Review, 11(1), 122-137.

Dessler, Gary (2004) Aframework for Human Resource Management (3ed), Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey.

French, Windell, L. (1994) Human Resource Management (3ed), Houghton Mifflin Company.

Fukuda-Parr, Sakiko; Lopes, Carlos y Malik, Khalid (2002). Capacity for development: New solutions to old problems. Earthscan Publications Ltd.

Gong,Y., Chang, K & Xin, K. (2009). Human Resource Management and Firm Performance: The Differential Role Managerial Affective and Cntinence Commitment. Journal of Applied Psychology, 94 (1), 263-275.

Harris , Leopold and Lynette (2002). The Strategic Managing of human resource (2 edition), Pearson education limited.

Hawthorene, P. (2004). Redesigning Library Human Resources: Integrating Human Resources Management And Organizational Development. Library Trends, 53(1), 172-186.

Hurley, A. & Green, W. (2008). Creating a Knowledge management Culture: The Role of Task , Structure , Technology and People in Encouraging Knowledge creation and Transfer. Texas A&M University –Kingsville.

Ivancevich, John, M. (2007) Human Resource Management (10^{th} ed), McGraw- Hill / Irwin, New Yourk, NY.

Ivancevich, J. and Glueck, W.(1986), Foundations of Personnel/Human

Resource Management, Third Eddition, Business Publications, INC.

Plano, Texas 75075

Bernardin, H. (2009) Human Resource Management: An Experimental Approach (5th ed.), McGROW- Hill International.

Kevin O'Sullivan (2009). Approaches to Sustainable Competitive Advantage. Certified Public Accountants , (4), 1-9.

Loshali, S., Krishnan, V. (2013). StrtegicHuman Resource Management and Firm Performance: Mediating Role of TransformationalLeadership. Journal of Strategic Human Resource Management, 2(1), 1-19.

Marin, J. (2012). The Impact of Strategic Planning and the Balanced scorecardin Methodology on Middle Managers Performance in the Public Sector. International Journal of Business and Social Science, 3 (1), 114- 127.

Mathis, R. & Jackson, J. (2010) Human Resource Management (13th ed), South- Western Cengage Learning.

Mamoria, C., Gankar, S. (2009) Textbook of Human Resource Management, Global Media, IND.

Moradi, H. (2012). The Role of Strategic Planning in Increasing Organizational Development and Productivity. European Journal of Social Sciences, 30 (1), 70-77.

Mondy, R.& Others, "Human Resource Management", Prentice

Hall Upper Saddle River, New Jersey, 9th Edition, 2005.

Muogbo, U., S,. (2013). The Impact of Strategic Human Resource Management on Small and Medium Enterprises (A Study of Some Selected Paint Manufacturing Firms in Anambra State Nigeria). Global Journal of Management and Business Studies, 3 (3), 323 -340. McKenna, Eugene &

Beech, Nic (2002). Human Resource Management: A Concise Analysis.

Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Schuer, Randll, S., "Managing Human Resource", Min, St., Paul:

West publishing, 1995.

Noe, R. (2005). Employee Training And Development (3ed ed). New York: McGraw– Hill Irwin.

Noe, R. , Hollenbeck , J. , Gerhart, B. and wright, P. (2006). Human Resource Management (5th ed). New York: Mc Graw – Hill Irwin.

Noe, H. & Gerhart, W. (2010) Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage (7th ed), Mc Graw- Hill.

Omondi,G., Magutu, P., Onsongom,C & Abongo, L. (2011)The Adoption of Strategic Human Resource Management Practices in Commercial Banks: The Process and Challenges in Kenya. Journal of Human Resources Management Research, 2011 (2011), 1-20.

Pattanayak, B. (2003) Human Resource Management (2nd ed), Prentice-Hall.

Pichault, & schoenaers (2003). HRM practices in a process of organizational change: A contextuaalist perspective. Applied Psychology: An International Review, 53 (1) , 120-143.

Poselie, P., & Wiele, T. (2002). Employee Perceptions Of Human Resource Management And TQM And The Effects On Satisfaction And Intention To Leave. Managing Service Quality, 12 (1), 165.

Ruel , H , Bondarouk, T. (2007). The Contribution of E-HRM to HRM Effectiveness: Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry Employee Relation. Dutch Ministry Employee Relation, 29 (3), 280—291.

Stavrou –Costea (2002). The Role Of Human Resource Management In Today’s Organizations: The Case Of Cyprus In comparison With The

European Union. Journal of European Industrial Training, 26 (6) , 261-268.

Stone , Diannal of Lukaaszewski , Kimberly , Eugene F. Stone , Romero (2009). An expanded model of the Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic. Human Resource Management Systems, 19(20), 134-143.

Yue, H., Lau, C., Foley, S. (2008). Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relation Climate in China. Human Resource Management, 47(1), 73- 90.

المـــــــلاحق

الملحق رقم (1) أسماء محكمي الاستبانة

الملحق رقم (2) أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانـــة

(تم ترتيب أسماء المحكمين وفقاً للرتبة العلمية)

اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1- أ.د. موسى اللوزي	أستاذ	الجامعة الأردنية
2- أ.د. شوقي ناجي جواد	أستاذ	جامعة عمان العربية
3- أ.د. محمد أبو يمن العمري	أستاذ	جامعة عمان العربية
4- أ.د. محمد أبو صالح	أستاذ	جامعة عمان العربية
5- د. حسن الشريم	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
6- د. شاكر جاد الله	أستاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية
7- د. صلاح دياب	أستاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية
8- د. خالد بني حمدان	أستاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية
9- د. بدر يوسف عبديات	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
10- د. عبد المعطي عساف	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الإسلامية
11- د. هيثم عبد الحميد بيزان	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة (ليبيا)
12- د. سحر فوطه	أستاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية

الملحق رقم (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

بعد التحية وفائق التقدير،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من جامعة العلوم الإسلامية في المملكة الاردنية الهاشمية.

راجياً فيه منكم التكرم بالتعاون في تعبئة (الاستبانة)، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لذا، أرجو التكرم بوضع إشارة (√) على التقدير الذي يناسب كل متغير من وجهة نظركم.

شاكرين لكم حسن تعاونـــكم،،،

والسلام عليكم ورحمة الله وبركته

الباحـــث

عبد الله الطاهر محمد البشير

الجـــــــــــزء الأول: المعلومات الديموغرافية والوظيفية

هذا الجزء مخصص للبيانات الديموغرافية والوظيفية لعضو هيئة التدريس في الجامعات الليبية:

الجنس : ( )

□ ذكر □ أنثى

العمر :

□ أقل من 30سنة □30–40 سنة □ 41–50 سنة □ 51 سنة فما فوق

عدد سنوات الخبرة :

□ أقل من خمس سنوات □ 5–10 سنوات □ 11–15سنة □ 16–20سنة

□ أكثر من 21 سنة.

المؤهل العلمي :

□ درجة الماجستير. □ درجة الدكتوراه.

الراتب الشهري :

□ أقل من 1000دينار ليبي □ من 1000–2000 دينار ليبي

□ من2000 دينار ليبي فأكثر

الجــزء الثاني: (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)

يتعلق هذا الجزء بتجميع المعلومات الخاصة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، يرجى الإجابة عن كل سؤال بوضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة:

العبارة	موافق بشدة (5)	غير موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
البُعد الأول : تحليل وتصميم العمل					
1- القائمون بعملية تحليل وتصميم العمل على اطلاع ودراية تامة بالتخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.					
2- الوضوح في مفهوم وظيفة تحليل وتصميم العمل المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.					
3- هناك تكامل بين الإدارات في الجامعة حول عمليات تحليل وتصميم العمل.					
4- هناك تصور الواضح لعملية تصميم وتحليل العمل الخاصة بعضو هيئة التدريس بالجامعة.					
5- القائمون على عملية التحليل وتصميم العمل في الجامعة على خبرة ودراية تامة بالتخطيط الاستراتيجي المتعلق بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.					
6- تتم عملية تحليل وتصميم العمل بشكل دوري وحسب مقتضيات الأقسام العلمية والكليات في الجامعة.					
البُعد الثاني: الاستقطاب					
7- تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس التي تمتلك المهارة الكافية.					
8- القائمون بعملية الاستقطاب الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة هم من ذوي الخبرة.					
9- تتبع الجامعة طرقا عادلة للاختيار والتعيين لجذب أعضاء هيئة تدريس مهرة.					
10- يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام كافة.					
11- تقوم الجامعة بمنح رواتب متميزة لعضو هيئة التدريس.					
البُعد الثالث: الاختيار والتعيين					
12- يتم اختيار المتقدمين لشغل وظيفة عضو هيئة التدريس في الجامعة على أسس موضوعية.					
13- يتم اختيار عضو هيئة التدريس وفقا معايير الوظائف الشاغرة.					
14- أعتقد أنني مؤهل للمشاركة في عملية اختيار المتقدمين لوظيفة عضو هيئة التدريس بالجامعة.					

العبارة	موافق بشدة (5)	غير موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
15- الفساد الإدارى يلعب دورا أساسيا في تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.					
16- في حال لم يقم المعيّن لوظيفة عضو هيئة التدريس بإثبات جدارته يتم الاستغناء عنه واستبداله بآخر كفء.					
17- موازين التعيين في الجامعة تقوم على مبادئ العدالة في اختيار وتعيين عضو هيئة التدريس.					
البعد الرابع : التدريب					
18- خطة التدريب في الجامعة تعتمد على احتياجات الأقسام العلمية والكليات.					
19- تقوم الجامعة بتدريب عضو هيئة التدريس بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.					
20- تقوم الجامعة بتدريب عضو هيئة التدريس بهدف تطوير مهاراته الوظيفية.					
21- هناك ترشيحات من الأقسام الأكاديمية لإتمام الدراسة لحملة شهادة الماجستير في جميع التخصصات.					
البُعد الخامس: التحفيز					
22- هناك اهتمام من قبل القائمين في الجامعة بالتحفيز لمعرفة دافعية الأفراد نحو العمل.					
23- تتبع الجامعة أساليب عديدة للتحفيز.					
24- تعتمد الجامعة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها.					
25- تعتمد الجامعة أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها كخطابات الشكر والتقدير.					
26- تستند سياسة التحفيز بالجامعة إلى أسس موضوعية.					
27- أتلقى كتب شكر وتقدير للجهود التي أبذلها في العمل.					
28- تقوم الجامعة بترقيتي ومكافأتي عن العمل الذي أقوم به.					
29- أتلقى الثناء والمدح من قبل رؤسائي في العمل جراء العمل الذي أقوم به.					
30- يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به في الجامعة.					
31- نظام العلاوات في الجامعة يلبى احتياجاتي.					

الجـــــــــزء الثالث: (أداء أعضاء هيئة التدريس):

يتعلق هذا الجزء بتجميع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، يرجى الإجابة عن كل سؤال بوضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة:

العبارة	موافق بشدة (5)	غير موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
32- يتم استخدام وسائل التحفيز والتشجيع العلمية المساعدة في المحاضرات					
33- هناك تعاون بين عضو هيئة التدريس وبين زملائه بالكلية					
34- هناك الرغبة والنمو الأكاديمي والمهنية لدى عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بالجامعات الليبية.					
35- تركز عملية تقييم الأداء على تطوير الأداء المستقبلي لعضو هيئة التدريس في الكلية.					
36- يتم تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس وفقاً لاستغلال وقت المحاضرة بشكل فعلي.					
37- يتم تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس وفقاً لكفاءته في أداء المهام المسندة إليه.					
38- يتم تقييم أداء عضو هيئة التدريس من خلال الطلبة (استبانة توزع على الطلبة).					
39- يتم تقييم أداء عضو هيئة التدريس وفقاً للدراسات والأبحاث العلمية التي يقوم بها.					
40- تقوم الكلية بالمحافظة على أعضاء هيئة التدريس المتميزين.					
41- رضا عضو هيئة التدريس ينعكس بشكل واضح على مستوى أدائهِ.					
42- تقوم الجامعة بأخذ آراء أعضاء هيئة التدريس لأجل تحسين الأداء لديهم.					